

**JUAREZ BENEDITO DA SILVA**

**GESTÃO DE PROCESSOS DE ATIVAÇÃO E  
RECUPERAÇÃO COM O USO DAS  
TECNOLOGIAS NAS EMPRESAS DE TELECOM,  
DIRECIONADA A USUÁRIOS FINAIS, SEDIADOS  
NA REGIÃO OESTE DO ESTADO DO PARÁ**

**Orientador: Prof. Doutor Ricardo Figueiredo Pinto**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias  
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa**

**2013**

**JUAREZ BENEDITO DA SILVA**

**GESTÃO DE PROCESSOS DE ATIVAÇÃO E  
RECUPERAÇÃO COM O USO DAS  
TECNOLOGIAS NAS EMPRESAS DE TELECOM,  
DIRECIONADA A USUÁRIOS FINAIS, SEDIADOS  
NA REGIÃO OESTE DO ESTADO DO PARÁ**

Dissertação apresentada para a obtenção do  
Grau de Mestre em Gestão, no Curso de  
Mestrado em Gestão de Empresas,  
conferido pela Universidade Lusófona de  
Humanidades e Tecnologias.

Orientador: Prof. Doutor Ricardo  
Figueiredo Pinto

Co-orientador: Prof. Doutor Carlos Eduardo  
Capelo Ramos do Rosário

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa**

**2013**

A trilha do conhecimento é árdua e as vezes  
espinhosa, mas Deus quando conduz essas  
dificuldades, as mesmas se tornam mais brandas  
e possíveis de serem vencidas.

Autor desconhecido

Dedico esse trabalho a minha esposa Lucicléia da Silva Furtado, que mesmo estando tão atarefada nunca se negou a me ajudar no desenvolvimento do mesmo. Também a Brenda, Bruno, Popoca, Jéssica, Nayara, e colegas da Telsat, Oi, Teratelecom, Embratel, IESPES e outras empresas que nos apoiaram nesse trabalho.

### **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente a Deus, quem nos possibilita e nos dá forças para vencermos barreiras, às vezes até intransponíveis, mas crer nele nos induz a acreditar em nossa capacidade em fazer acontecer.

Agradeço a minha esposa Lucicléia, que durante noites esteve me ajudando no desenvolvimento desse trabalho, bem como, tendo toda paciência durante minhas ausências quando eu estava visitando empresas ou madrugando escrevendo ou analisando fatos para inserir na escrita aqui apresentada.

Ao Prof. Dr. Ricardo Figueiredo Pinto, por sua preciosa orientação e por acreditar na minha possibilidade da construção desse trabalho.

Aos meus colegas de empresas e faculdade, alguns direta ou indiretamente contribuíram no trilhar dessa árdua caminhada.

---

### Resumo

O estudo realizado abriu discussão sobre a gestão de processos de ativação e recuperação e o conhecimento dos gestores desses processos relacionados com o uso das tecnologias. A análise objetivou observar a qualidade no atendimento das empresas de Telecom aos clientes da região Oeste do Pará, foi observado as estratégias empregadas por essas empresas para que seus serviços pudessem se tornar mais viáveis, certamente que o compromisso e responsabilidade dos gestores das empresas de Telecom tem sido bastante árdua, as problemáticas geográficas da região em estudo são muitas. Um dos problemas impactantes é a via de acesso da cidade mãe até as cidades vizinhas, depende de barcos, lanchas, balsas ou via terrestre; as adversidades são inúmeras e podem modificar comportamento e forma estratégica de se trabalhar nos processos analisados, inclusive em tempos de chuva a situação fica mais comprometedoras aos técnicos de ativação e recuperação. Percebe que esses fatores alteram resultados estipulados pelas empresas, isso faz com que os gestores repensem e refaçam suas estratégias nos dois processos. O trabalho avaliou a estratégia usada pelos gestores de TI (Tecnologia da Informação) ou gestores geral das empresas usuárias para melhor atender sua clientela interna, e conseguir discernir as práticas dos serviços Telecom, melhorando o diálogo com os gestores Telecom, aumentando a qualidade e satisfação de seus clientes internos, tendo um equilíbrio de conhecimento nos conceitos tecnológicos.

Palavras-chave: gestão de processos de ativação e recuperação. Telecom. TI. tecnologia.

---

### Abstract

The study opens discursion about managing activation and recovery processes using technology. The objective analysis observe the service quality of companies Telecom customers in the Western region of Pará, and evaluate the strategies employed by these companies to make their services more viable, surely the commitment and responsibility of corporate managers of Telecom has been very arduous, the problems of geographical area under study are many. One of the problems is impacting the access of the mother city to neighboring cities, relies on boats, barges, ferries or land; adversity are numerous and can modify behavior and strategic way to work in the processes analyzed, including in times of the situation gets more rain compromising the technical activation and recovery. Realize that these factors alter results stipulated by the companies, this causes managers to rethink their strategies and redoing in the two cases. The study evaluated the strategy used by managers of IT (Information Technology) managers or general business users to better serve their clientele inside, and able to discern the practices of Telecom services, improving dialogue with managers Telecom, enhance quality and satisfaction their internal customers, having a balance of knowledge in technological concepts.

**Keywords:** process management activation and recovery. Telecom. IT. technology.

### **Lista de Siglas**

**ABNT** – Associação Brasileira de Normas Técnicas

**ADSL** – Asymmetric Digital Subscriber Line

**ATM** – Assynchronous Transfer Mode

**CALL CENTER** – Centro de chamada

**CD** - Compact Disk -

**CNPJ** – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

**EPC** – Equipamento de Proteção Coletiva

**EPI** – Equipamento de Proteção Individual

**HARD-DISC** – Disco Rígido

**IESPES** – Instituto Esperança de Ensino Superior

**Kbps** – Quilobits por segundo

**LAN** – Local Área Network

**OSI** – Open System Interconnection

**QDF** – Quadro de Distribuição de Força

**SIR** – Sistema Integrado de Recuperação

**SKYEDGE** – SkyEdge – modem do fabricante Gilat, para comunicação satélite

**TELECOM** – Telecomunicações

**TI** – Tecnologia da Informação

**VOIP** – Voz sobre IP

**WIMAX** - Worldwide Interoperability for Microwave Access



## Sumário

Introdução.....	13
1 Problema.....	15
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo Geral.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
2 Fundamentação Teórica.....	18
2.1 Gestão.....	18
2.1.1 Gestão de Pessoas.....	19
2.1.2 Gerenciabilidade de Projeto.....	20
2.1.3 Gestão de Processos.....	26
2.1.3.1 Processo de Ativação ou Entrega de Serviços.....	40
2.1.3.1.1 Uso das tecnologias de informação como suporte a gestão no processo de ativação.....	45
2.1.3.1.2 Quanto a questão do backlog.....	48
2.1.3.1.3 Logística no processo de ativação.....	50
2.1.3.2 Processo de Recuperação.....	52
2.1.3.2.1 Software para a gestão do processo de recuperação.....	55
2.1.3.2.2 Qualidade das equipes internas para uma eficiente gestão no processo de recuperação.....	56
2.1.3.2.3 Troubleshooting Engine.....	57
2.1.3.2.4 Quanto ao procedimento de recorrência.....	58
2.1.3.2.5 Logística no processo de recuperação.....	59
3 Procedimentos Metodológicos.....	60
3.1 Tipos de Estudo.....	60
3.2 Caracterização do Universo e do Objeto de Estudo.....	62
3.3 Local.....	63
3.4 Fontes de Informações.....	63

---

3.5 Instrumentos de Coleta e Análise de Dados.....	64
3.6 Aspectos Éticos.....	64
4 Análise e Discussões dos Resultados.....	65
4.1 Características do Perfil dos Gestores de TI ou Gestores de Empresas usuárias.....	66
4.2 Características do Perfil dos Gestores de Empresas de Telecom.....	79
Considerações Finais.....	86
Referências Bibliográficas.....	89
Apêndice 1.....	94
Apêndice 2.....	96

---

### **Índice de Tabelas Gestores Usuários**

**Tabela 01 - Avaliação de TI referente aos gestores de Telecom quanto ao tempo hábil de entrega de serviços (processos de ativação e recuperação) e qual deles é mais importante no contexto empresarial.**

**Tabela 02 - Nível de conhecimento que os gestores Telecom possuem no âmbito da estratégia empresarial e tecnológica na visão dos gestores das empresas usuárias.**

**Tabela 03 - Qual o nível de conhecimento que os gestores de TI possuem no âmbito da estratégia empresarial e tecnológica.**

**Tabela 04 - Os impactos nas alterações de estratégia nos processos de ativação e recuperação das empresas de Telecom e qual deles parece apresentar maior qualidade.**

**Tabela 05 - Como os gestores de empresas usuárias e de TI mantem controle de qualidade da tecnologia nos dois processos em estudo.**

**Tabela 06 - Qual estratégia de qualidade os gestores de TI tem para definir os critérios de uso dos serviços Telecom no dia-a-dia no âmbito de sua empresa.**

### **Índice de Tabela das Empresas Telecom**

**Tabela 01 - Estratégia Empresarial ou Tecnológica.**

### **Gráficos Gestores Usuários**

**Gráfico 1 – Sexo**

**Gráfico 2 – Faixa Etária**

**Gráfico 3 – Escolaridade**

**Gráfico 4 – Renda Mensal**

**Gráfico 5 – Conhecendo as Ferramentas na Área de TI**

**Gráfico 6 – Uso de EPI e EPC**

### **Gráficos Gestores Telecom**

**Gráfico 1 – Faixa Etária**

**Gráfico 2 - Escolaridade**

**Gráfico 3 – Renda Mensal**

**Gráfico 4 – Tempo na Função**

**Gráfico 5 – Importância do Conhecimento da Qualidade no Atendimento**

**Gráfico 6 – Conhecimento das Ferramentas para Gerência do Processo**

---

## Introdução

O incontestável desenvolvimento das tecnologias eletrônicas e da informática ocasionou melhorias de qualidade nos serviços prestados pelas empresas de Telecom, as quais os exploram colocando esses serviços em plena atividade e funcionalidade nas empresas usuárias, independente do ramo de negócios, e assim tem buscado ganhar espaço em um mercado extremamente concorrido, o qual não admite erros, dúvidas ou medo, assim, empresas de Telecom, empresas que fornecem serviços de dados, voz e multimídia, e as empresas usuárias desses serviços, buscam fortalecer seus negócios mercadológicos lançando mão de projetos e esses inserindo processos com finalidades definidas no ramo de negócios de cada empresa.

Sobre projetos e processos, Ademir Clemente (2002, p. 21), ressalta que:

O termo projeto está associado à percepção de necessidades ou oportunidades de certa organização. O projeto dá forma à idéia de executar ou realizar algo, no futuro, para atender a necessidade ou aproveitar oportunidades. Dessa forma, o processo de elaboração, análise e avaliação de projetos envolve um complexo elenco de fatores socioculturais, econômicos e políticos que influenciam os decisores na escolha dos objetivos e dos métodos.

Ainda sobre processos, Xavier (2009, p. 28) enfatiza que: “se trata de uma seqüência repetitiva de operações, com objetivo de produzir resultados padronizados.”, certamente que não deverá ser exaustivo pelas repetições, e sim, deixando de forma clara buscas de melhorias no referido processo, fortalecendo o mesmo a cada necessidade e/ou falha visualizada.

A respeito do mesmo tema, Chiavenato (2010, p. 16), escreveu que:

É um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente. É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e entradas e saídas claramente identificadas.

Portanto, as empresas provedoras de serviços de qualquer natureza buscam suporte de profissionais que dominam o conhecimento de projetos e processos, os quais estão qualificados para evitar prejuízos a essas empresas, evitando assim desgastes financeiros ou indo ao extremo, que é a falência, e para que “as coisas” possam andar a vento em popa, os processos, atrelados as necessidades das empresas, passaram a ser ponto fundamental para uma verdadeira visualização orçamentária dos setores existentes nas mesmas, inclusive podendo ter uma clara visão dos gastos e arrecadação de cada setor separadamente, na realidade orçamento, gastos (aplicação) e arrecadação, aparecem contextualizados em planejamentos e projetos, de preferência inovadores, com vistas à lucratividade, crescimento e fortalecimento das empresas no mercado, na qual as mesmas estão inseridas.

Geralmente o necessário conhecimento e a experiência mercadológica dos gestores de projetos e processos são fatores que fazem diferença no produto final, que é o alcance dos objetivos com inserção em ramo de negócios praticados e defendidos no mercado, hoje muito mais globalizado e mais concorrente, uma vez que as empresas de Telecom existem para fornecer serviços e produtos, e destes fazem sua

sobrevivência mercadológica, entretanto, precisam dessas de artifícios e estratégias criadas e aplicadas por seus funcionários, os quais são os responsáveis do alavancamento ou não dessas empresas através dos serviços praticados, depende muito do envolvimento responsável de cada componente interno.

Nesse contexto, foi escrito no livro Harvard Business Review (2000, p. 125) o seguinte:

Os indicadores voltados para os clientes são importantes, mas devem ser convertidos em atividades internas da empresa para atender às expectativas internas da empresa para atender às expectativas dos clientes. Afinal, o desempenho excelente do ponto de vista do cliente decorre de processos, decisões e ações em todo o âmbito da organização. Os gerentes devem concentrar-se nessas operações internas críticas que os capacitam a satisfazer às necessidades dos clientes.

Dessa forma, conforme enfatiza o texto citado, os gestores de processos das empresas devem ter a visão voltada para o que deve ser melhorado internamente no sentido de realmente satisfazer as necessidades de seus clientes. Independente da empresa e ramo de negócios sempre haverá uma inequívoca necessidade em que os processos versus empresas tenham suas afinidades pesquisadas, analisadas, testadas, experimentadas e evoluídas para melhorias, com isso pontua-se de forma reforçada que nem todo processo, por melhor que seja sua forma e ferramenta de aplicação, tende a não apresentar resultados esperados devido as suas diretivas de aplicação não terem reais objetivos em determinadas empresas, na realidade, projetos e processos que apresentaram excelentes resultados em algumas empresas, terminaram apresentando resultados negativos ou inconsistentes em outras, significa dizer que não depende só do processo e de suas diretivas e objetividades, mas a gestão do mesmo vai fazer a diferença nos resultados esperados.

Um processo que trabalha conceitos reais de ativação de serviços de Telecom e seus portfólios não tem correlação consistente com projetos e processos que tratam sobre práticas esportivas, já o setor de Telecom, que trabalha intrinsecamente em ofertar e resolver problemáticas de usuários desses serviços tem relação direta de usuário versus produtos disponibilizados e funcionais, dessa forma as empresas de Telecom precisam explorar o campo de resolução de problemas com vistas a apresentar serviços bem qualificados de forma a ter real sustentabilidade no mercado, na realidade são muitas as técnicas e artifícios articulados e planejados por consultores de Telecom e profissionais da área de informática e Telecom, os quais necessariamente devem ter, certamente, visão de negócio mercadológico e o conhecimento da gestão, e em especial gestão no ramo de negócio de Telecom.

Entretanto projetos que levam a processos sem fundamentos de necessidades não passam de simples e vagos processos, sem praticidades, sem objetividades e sem nexos, esses não podem de forma alguma ter aplicação consistente que transmitam confiabilidade, devido a não existência de nenhuma fundamentação, seja ela teórica ou prática, ou seja, a ausência das duas abordagens termina comprometendo planejamentos de gestores e empresas, entretanto, caso os projetos possuam consistência e todos os insumos para uma realidade mercadológica vencedora, deverá fazer a diferença para uma gestão vencedora e uma empresa de sucesso.

Causa e efeito são fatores sempre analisados com bastante cuidado e carinho pelos consultores, gestores das empresas e gestores dos processos específicos para que os resultados não sejam recheados de surpresas negativas, o importante é que cada detalhe sempre tem que ser muito bem analisado, avaliado e ponderado por funcionários das empresas provedoras e usuárias, os quais deverão fazer parte de equipes preparadas e designadas para tais atividades, inclusive, em casos extremos, orientados pelos suportes tecnológicos existentes no âmbito de inúmeras empresas corporativas, para o uso adequado das ferramentas para avaliar processos pertinentes nas áreas afins.

Esses suportes tecnológicos poderão estar no âmbito da empresa ou externo a ela, mas residente na mesma cidade, ou até em cidades equidistantes, a verdade é que com as facilidades apresentadas pelas tecnologias e meio de transmissão, a distância deixou de ser um problema para qualquer tipo de suporte técnico-tecnológico, pois o uso das facilidades apresentadas pelos softwares que permitem gerência pró-ativa, o qual possibilita aos analistas de sistemas mudanças online nos circuitos que estão nas plataformas visualizadas remotamente, tem tornado essa distância transparente.

A aplicabilidade para as devidas instruções convergem para um ponto só, uma só plataforma integrando o tripé de serviços que podem assegurar todos os serviços usados pelas empresas de pequeno, médio e grande porte, que é a convergência das plataformas e serviços, o uso certo do software para gerência remota pode transformar-se em grande sucesso da operação.

Nesse contexto Keeling (2002, p. IX), ressalta que:

A inovação tecnológica tem resultado em avanços extraordinários em termos de realização humana, novas expectativas, desenvolvimento de estilos de liderança e meios de alcançar objetivos anteriormente inatingíveis. Uma das conseqüências dessa mudança é um gigantesco aumento em termos de recursos para o método de projeto, e no número e diversidade de novos projetos e conceitos.

O autor acima contextualiza que qualquer processo no âmbito das empresas, seja ela pequena, média ou grande deverá ser avaliado de forma consistente e responsável, quanto à qualidade dessa avaliação depende dos tipos de ferramentas que serão usadas pelos avaliadores, e dos conhecimentos dos mesmos pertinentes a essas ferramentas, pois as mesmas nada conseguirão fazer sozinhas sem que tenha quem as manipule, certamente que a tecnologia já consegue fazer coisas invejáveis e imensas aos olhos humanos, mas o homem continua, e queira Deus, sempre continuará dando as “cartas” para o destino das empresas e de seus semelhantes.

## **1. Problema**

Esse trabalho teve como finalidade estudar os problemas pertinentes aos projetos que agregam os processos de ativação e recuperação no âmbito das empresas de Telecom e das empresas usuárias dos serviços de Telecom, o trabalho focou não somente na aplicação dos processos e suas técnicas, mas procurou mostrar os reais resultados obtidos, analisando paulatinamente os mesmos, inclusive buscou conhecer as técnicas aplicadas no âmbito empresarial, possibilitando fortalecer o conhecimento do

pesquisador, uma vez que são muitas as ferramentas que as empresas de Telecom e empresas usuárias tem utilizado no intuito de se conquistar aperfeiçoamento dos processos de ativação e recuperação, os quais tratam de dois processos de fundamental importância para as empresas-foco desse estudo, certamente que tais processos foram criados no sentido de melhor atender clientes internos e externos.

Em relação as empresas de Telecom, o primeiro processo analisado nesse trabalho foi o de Ativação, que traz uma complexidade de atividades processuais, desde o momento do primeiro contato com o futuro cliente da empresa Telecom até o momento da entrega definitiva do serviço. Ficou claro que no primeiro encontro todos os detalhes são tratados e negociados, e os custos atrelados ao cliente tem que ficar bem claro para que não haja futura surpresa nas primeiras ou todas as faturas do serviço contratado.

Vale ressaltar que cada processo que faz parte do organograma trás suas metas de atendimento, mensurando prazos mínimos e máximos, termina sendo o processo da gestão da lucratividade é a porta de entrada de faturamento das empresas.

Concluiu-se quanto ao segundo processo, o de recuperação, que requer superação, agilidade, conhecimento de causa relativo ao que se está fazendo, tem que ser algo associado ao conhecimento técnico-profissional, uma vez que esse profissional tem que conhecer a funcionalidade dos equipamentos aplicados ao processo, bem como, tem que buscar fortalecer conhecimentos com objetivo de alcançar resultante de tudo isso, o qual trata do produto final ao cliente.

Ressalta que nesse processo o profissional-técnico tem que trabalhar obedecendo hora mínima e hora máxima para que a empresa contratante não seja tão prejudicada, e também não tenha direitos a descontos, ocasionando prejuízos as empresas provedoras dos serviços de Telecom, devido a multas contratuais. Portanto, tratou-se de um processo que requer conhecimentos e habilidades técnicas e logísticas dos envolvidos no mesmo.

Analizando o contexto acima escrito, Viana (2009, p.63), enfatizou que:

O gerenciamento do tempo, juntamente com o gerenciamento de custos, são as mais visíveis áreas do gerenciamento de projeto. A grande maioria das pessoas que se interessam por projetos têm como objetivo inicial controlar prazos, confeccionar cronogramas e rede etc.

O principal objetivo dessa área é garantir que o projeto seja concluído obedecendo prazo determinado. Como se sabe, o tempo não espera por ninguém, especialmente por aquele gerente que constrói cronogramas baseados em datas impossíveis. O cronograma do projeto é sempre uma restrição, até mesmo quando a data de término não é crítica. Se um projeto atrasa, na maioria das vezes ele irá consumir um capital que ele não tinha previsto, comprometendo, também, o seu custo, podendo até mesmo causar sérias consequências mercadológicas para o produto, ou serviço, do projeto.

Analizando as envoltórias intrínsecas e complexas dos dois processos, percebe-se que as empresas foco desse trabalho têm sempre que estar pensando e avaliando os mesmos para que possa ganhar a confiança de seus clientes e evitar perda de receita para ambos os lados, e para isso os gestores que fazem parte do organograma como um todo tem que estar atentos para os riscos contratuais.



## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Identificar a Gestão de Processos nas empresas de Telecom e empresas usuárias com o uso da tecnologia para ativação e recuperação nas empresas sediadas na região Oeste do Pará.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Apontar a influência da gestão com o uso da tecnologia no crescimento das empresas de Telecom com foco nos processos de ativação e recuperação.
- Investigar se os gestores dos processos de ativação e recuperação conhecem as estratégias empresariais ou de tecnologia.
- Identificar a importância do conhecimento da tecnologia e da gestão dos processos de ativação e recuperação para os gestores das empresas de Telecom e empresas usuárias de Telecom da região Oeste do Pará.

---

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1 Gestão

Conforme Ferreira (2001), gestão está definida como “ato ou efeito de gerir; gerência”, da mesma forma, Ferreira explica sobre o sufixo feminino gerir, enfatizando que esse termo se refere a “ter gerência sobre; administrar, dirigir, gerenciar”, dessa forma, pode-se definir que gestão e administração são sinônimas, e encaminham pensamentos para a questão das incumbências do gestor-administrador, deixando claro da importância dessa profissão ou profissional que tem responsabilidades afins nesse contexto, certamente que a grande e imediata evolução das empresas forçaram as mudanças inclusive de conceitos, início de 2000 o conceito de administração estava relacionada diretamente aos responsáveis por empresas, do meado desse tempo para os tempos atuais à palavra administrador passou a ser substituída pelo jargão “gestor”, que se atrelou a projetos e processos empresariais.

Nesse contexto, Chiavenato (2010, p. 4) escreveu que:

No seu início, a administração estava relacionada em como tornar o trabalho Individual cada vez melhor, mais fácil e mais bem-sucedido. Depois passou a envolver a atividade grupal, e mais adiante, toda a atividade organizacional em conjunto. Posteriormente, estendeu-se também à atividade interorganizacional, ou seja, às relações de interdependência entre organizações. Foi uma gradativa ampliação do conceito.

Gerir ou administrar tem suas complexidades, é uma função de extrema importância no âmbito empresarial, e porque não dizer, fundamental ou ponto chave em uma empresa, as pessoas envolvidas nesse processo tem que ser idôneas e com grande capacidade de conhecimento referente ao campo que lhe compete gerir, sem contar que as mesmas devem ter domínio de grupo e tem que ter passado por treinamentos de recursos humanos, inclusive, deve ser determinado nas decisões, uma vez que, em uma empresa sempre vão surgir todos os tipos de problemas, dos mais simples aos mais complexos, alguns até sem solução plausível para o colaborador, que, dependendo da situação a solução a ser tomada para algumas situações é o afastamento definitivo do empregado, ou desligamento sumário, e o poder de decisão e a sabedoria em decidir tem que estar juntas e de forma dosada, significa dizer, aí tem decisões a serem tomadas com a razão, sem sentimentalismos, mas com a certeza que o que está sendo feito é para o bem da empresa e para o bem do grupo que luta em busca de resultados sempre positivos.

Para ser um gestor qualificado para o cargo, independente da empresa e ramo empresarial, seja qual for a raça, cor sexo ou idade, o importante é a preparação que cada um tem e possa colocar suas aptidões as mostras, e com característico sucesso. Sempre alcançando seus objetivos planejados. Apesar de que as empresas, não como um todo certamente, mas uma expressiva parte delas continua investindo na experiência, entretanto, aquelas que tem apostado nos novos gestores, que tem acreditado nos novos empreendedores e a esses tem dado oportunidades de trabalho visivelmente tem obtido resultados positivos, mas o que ainda falta para as empresas que investem nesses novos talentos deveriam de certa forma valorizar mais esses novos profissionais que estão entrando no mercado de trabalho, e essa demonstração

de valorização poderá ser através de um dos eixos principais que uma empresa tem em seu regimento e que é muito visada pelas classes de trabalhadores, que é um reconhecimento salarial mais volumoso, pois a pesquisa percebeu uma grande falha nesse contexto.

### 2.1.1 Gestão de Pessoas

Chiavenato em seu livro *Gestão de Pessoas* (2010, p. 9) pontuou o seguinte sobre esse tema:

Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e compatibilidade à organização.

Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.

É de se imaginar que administrar ou gerir grupos de pessoas não é tarefa fácil, levando-se em consideração que em um grupo de trabalhadores dificilmente vai existir homogeneidade, são cabeças diferentes, com opiniões diferentes, atitudes e comportamentos diferenciados, uns podem ser mais emotivos que outros, e por aí afora, por outro lado esse vem a ser o lado exuberante das coisas, ou seja, se todos fossem iguais, com ideias, comportamentos e ideais iguais, que haveria de interessante nisso?

É bem provável que o papel do gestor teria pouca ou nenhuma importância no contexto empresarial, uma vez que a maioria das pessoas gosta de quebrar paradigmas, sente necessidade de conquistar seu espaço, mas como as pessoas tendenciosamente são heterogêneas, aí sim, nesse sentido a importância do gestor passa a ser ponto chave para administrar esses comportamentos diferenciados no que concerne as áreas de produção afins, conduzindo-os para resultados esperados ou até inesperados conforme os objetivos das empresas, nesse contexto é de se imaginar a necessidade do gestor buscar resultados positivos através da capacidade do que mais importante ele tem a seu alcance, que são seus colaboradores, nesse entendimento, Pinto (2007, p. 27), escreveu que “Capital Intelectual é a soma do conhecimento de todos os colaboradores em uma organização, o que lhe proporciona vantagens competitivas; é a capacidade mental coletiva, a capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior”.

Não precisa ser um exímio gestor para entender alguns fatores relacionados a qualidade organizacional de uma empresa, assim como o gestor tem sentimentos, tem seus problemas pessoais, seus dias de “cão”, que levanta com o pé esquerdo, também seus colaboradores podem ser afetados por problemas similares, o que deve ser entendido é que nem um e nem outro tem o direito de usar esses problemas como subterfúgios para faltarem ao trabalho ou mesmo tratar mau seus colegas ou clientes (que é até mais grave), apesar que o gestor sempre tem mais regalias e direitos de reclamar do que os “subordinados”, uma vez que a posição de “chefe” deve ser respeitada seguindo a hierarquia do setor e da empresa, mas valorizar os colaboradores e respeitar seus problemas deve ser papel também do gestor, que deve ter sua equipe a mais coesa e amigável possível, dessa forma fica muito mais fácil alcançar os objetivos

tratados nas diretrizes da empresa, nessa linha de pensamento, que é olhar os colaboradores em vários aspectos.

Loureiro, J (2003, p. 7), analisa a situação da seguinte forma:

De um modo geral, um maior sucesso é alcançado pelas organizações que detêm melhor e mais conhecimento acumulado ou que o dominam de modo mais eficaz. Mas tal deve acontecer a todos os níveis da organização e não apenas na gestão de topo e na gestão intermédia. A formação e a qualificação de todos os actores organizacionais no seu "espaço de vida" profissional, conceitos que, na nossa opinião, devem ser perspectivados para além de horizontes puramente cognitivo-instrumentais e integrar a racionalidade comunicativa, são o melhor garante de um desenvolvimento económico sólido e sustentado.

Certamente que nem sempre se pode concordar com todos esses argumentos sobre o colaborador, uma vez que no ramo empresarial o papel do colaborador tem suas diferenças, uns são mais requisitados e ativos que outros, mas há de se confirmar fatos relacionados a trabalhadores que só se limitam a fazer suas atribuições, seguindo um “esqueminha” de passo-a-passo, ou o que se usa no meio técnico de “receita de bolo”, o qual vai sempre apresentar um único resultado, sem criatividade e sem alternativas, o qual não força o raciocínio lógico ou a pesquisa investigativa, entretanto o gestor de equipes de áreas tecnológicas que tem suas intrínsecas complexidades deve procurar conhecer o potencial de cada componente de suas equipes, e para aqueles componentes inseguros no que fazem, esses devem ser reciclados para melhora de qualificação, caso não se enquadrem para se tornarem produtivos para a necessidade das empresas, certamente que a alternativa é que sejam eliminados do quadro funcional. Mas o ponto forte de qualquer equipe que trabalhe com manutenção ou instalação de equipamentos de telecomunicações quer seja para funcionamento somente de telefonia, quer seja para funcionamento de internet ou vídeo conferência, ou os três serviços conjugados, é conhecer toda a sistemática de funcionamento e comportamento não só dos equipamentos, mas também tudo que se refere a operacionalização dos serviços e seus resultados.

### 2.1.2 Gerenciabilidade de Projetos

A busca de informações em acervos bibliográficos para corroborar sobre a importância desse tema na contextualização do estudo aqui tratado é que se pode enfatizar que empresas vivem de projetos, entretanto não é pelo simples fato da existência de um projeto que significa total sucesso de uma empresa, a gestão sobre as suas diretrizes, observando suas metas e pontos importantes é que faz diferença para o desenrolar de suas estratégias e alcance de seus objetivos, sejam elas de alta complexidade ou não, certamente que o projeto em si tem por objetivo definir regras sobre o que deverá ser executado e como deverá ser executado, mostrando o caminho apropriado para o desenvolver de uma tarefa e quais ferramentas e métodos deverão ser usados para que se obtenha real sucesso em determinada tarefa. Deve-se acreditar nesse sucesso, uma vez que um projeto, por mais singular que seja, em sua elaboração deverá ter a participação de equipes de gestores e profissionais no mínimo com boa experiência no ramo de afinidade do projeto, e o acompanhamento do desenvolver na prática do mesmo é uma parte importantíssima pelos gestores, até que o projeto atinja a uma eficiência e eficácia esperadas.

Sobre esse assunto, Xavier (2009, p. 33), escreveu sobre um importante e eficiente tripé gerencial, o qual é:

Planejar a qualidade: é o processo necessário para identificar os padrões de qualidade relevantes para o projeto e determinar como satisfazê-los.

Garantir a qualidade: aplica as atividades de qualidade planejadas e sistemáticas para garantir que o projeto empregue todos os processos necessários para atender aos requisitos.

Controlar a qualidade: é o processo necessário para monitorar resultados específicos do projeto, a fim de determinar se eles estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade, e identificar maneiras de eliminar as causas de um desempenho insatisfatório.

Para Xavier, os gestores envolvidos diretamente em projetos que foram planejados, escritos e preparados para melhorar os processos empresariais devem conhecer cada detalhe que envolve suas regras e com isso torna-los os mais eficientes possíveis, inclusive podendo até ter a ocorrência de mudanças de estratégia processual, no sentido de qualificar cada item analisado conforme sua importância nos projetos que estrategicamente tenham sido preparados visando atender os anseios e necessidades das empresas conforme seus nichos de mercado e seus portfólios, certamente nesses projetos vão estar inseridos nos processos a serem trabalhados por equipes gestoras das empresas, no caso dessa pesquisa aqui desenvolvida, será tratada a respeito dos processos de ativação e de recuperação no âmbito das empresas de Telecom, esses projetos normatizam as regras que atendem as clientelas internas e externas das empresas, bem como, as empresas usuárias também trabalham com projetos que atendam sua clientela interna. Certamente no que se refere o planejar, garantir a continuidade e controlar essa qualidade é um importante estratégia que as empresas têm que cobrar de seus gestores, uma vez que através desses importantes passos poderá estar uma real sustentabilidade de crescimento da empresa no mercado, claro que as empresas têm por obrigação oferecer maiores oportunidades preparatórias na gestão aos seus empregados de linha de frente através de consistentes treinamentos, entretanto ficou claro durante as pesquisas in loco nas empresas de Telecom que a preocupação não tem sido de todas elas, ou por contenção de custos ou por descuido mesmo, a verdade é que treinamentos no segmento gestor é uma necessidade que se faz a todos que estão nessa responsabilidade, para que o conhecimento gestor não fique somente através do conhecimento prático, mas também por intermédio de profissionais com larga experiência no ensinamento da gestão.

Projetos e processos empresariais precisam de gestão, ou seja, administração. Administração feita por profissionais que se adéquem ao cargo de gestor, condutor e direcionador, que tenham visão empreendedora e do futuro, que não tenham somente o conhecimento artificial adquirido através do simples tato teórico, apesar de que a teoria nunca vai deixar de ser um bom meio ou forma de crescer levando o conhecimento, mas que constitui em seu sangue a teoria entrelaçada com a prática ajuntada com uma infinita força de vontade de tornar o impossível em possível, aqueles que conseguem fazer de um grande e amargo tropeço processual em uma grande reviravolta, ou como popularmente se conhece “dar a volta por cima”, e nesse momento pode-se perceber a qualidade, capacidade e comprometimento do profissional no contexto empresarial no qual desempenha suas habilidades gestora, juntamente com sua equipe de suporte técnico, a qual tem que estar comprometida não só com o fazer, mas também analisar cada situação-

problema, aprendendo através de cada dificuldade deparada e crescendo no conhecimento por intermédio dessas dificuldades, estando cada etapa resolutive inserida em projetos que tem como finalidade adequar técnicas de resolução de problemas construtivos e corretivos em áreas afins nas empresas de Telecom, estando esses procedimentos escritos e bem arquitetados para melhorias em atendimentos.

Nesse sentido, Keelling (2002, p. 145), enfatizou que:

Uma equipe de projeto possui muita coisa em comum com uma orquestra – cada participante desempenha um papel bem definido e ensaiado, e contribui para um resultado muito maior do que a soma das contribuições individuais. Uma orquestra depende muito de seu líder, cujo talento e comportamento pode levar à harmonia ou à discórdia.

Certamente que os administradores de empresas e gerentes de setores têm que ter reais habilidades em discernir as linhas e entrelinhas de projetos, certamente também ter a capacidade de gerir processos que estão inseridos nesses projetos entendendo suas complexidades, uma vez que as empresas de uma forma geral vivem de processos, setores de empresas vivem de processos, administradores de equipes técnicas e setores vivem de processos, supervisores gestores vivem de processos, desde a logística até a mais alta cúpula de uma empresa vive de processos, caso contrário as empresas poderão virar uma “torre de babel”, pois a própria gestão de processos vai gerir e definir o que cada processo vai fazer e por quem será feito.

O entrelaçamento entre processos e suas caixinhas coexistirá com sucesso caso sejam administrados de forma observável e com extrema responsabilidade e habilidade, certamente que tais gestores serão pontos chave para o sucesso da empresa, uma vez que deverá ser considerada a fundamental importância de cada um no contexto geral, procurando alcançar suas metas com vistas a alcançar as exigências de suas empresas, com o propósito de bem atender sua clientela, interna e externa.

Dessa forma Stoner (2010, p. 5) afirma que:

Para uma organização ser bem-sucedida em alcançar seus objetivos, satisfazer suas responsabilidades sociais, ou ambas as coisas, ela depende dos administradores. Se os administradores fazem bem seu trabalho, a organização provavelmente atingirá suas metas.

Certamente que Stoner chama a atenção para diretivas hoje necessariamente defendidas por empresas de todos os ramos, que é chamar a atenção aos governantes e população para sua ação social e solidária que é o que se prende ao eixo da busca da qualidade extrema em tudo que se faz, quer seja em processo interno, quer seja em processo externo, a observância nesse contexto deixa claro que a melhora pode ser paulatina ou não, depende de como um projeto é feito e executado, mas sempre tem que estar atrelada a realizações claras e reais, sempre buscando trabalhar verticalmente os processos produtivos, no caso aqui em estudo desse trabalho é no que se refere aos processos de ativação e recuperação trabalhados pelas empresas de Telecom e usuários dessas empresas aqui da região Oeste do Pará.

A desenvoltura dos gestores nesses dois processos pode qualificar ou não as empresas de Telecom perante sua clientela, são muitos detalhes a serem observados e trabalhados em de tais processos, e nesse contexto esse trabalho bibliográfico e ao mesmo tempo de pesquisa de campo foi direcionado, no sentido de corroborar fatos e fatores comprobatórios com o uso das ferramentas de tecnologia, claro que o papel do

setor da Tecnologia de Informação tem feito grande diferença para que os projetos empresariais consigam alcançar seus objetivos, a TI (Tecnologia da Informação) consegue dar suporte no sentido que os processos de cada projeto transcorram de forma normal, sendo sempre bem avaliado e reavaliado, e dessa forma possam ser readequados conforme as necessidades identificadas.

Seguindo essa linha de percepção e raciocínio lógico, Laurindo (2008, p. 2) conceituou o seguinte:

Gestão por Processos de TI, se entrelaçam para possibilitar as mudanças de que as empresas necessitam para ser competitivas na acirrada disputa por mercados locais e mundiais. A TI pode materializar os esforços em prol de uma bem-sucedida gestão dos processos das organizações, enquanto que esta pode servir como direcionadora das aplicações de TI em direção ao alinhamento com a estratégia de negócios de empresas.

Certamente que Laurindo enfatiza a respeito da fundamental importância que as empresas devem dedicar ao setor da TI, e a preparação de suas equipes para uma melhor manipulação das ferramentas ali instaladas para a desenvoltura de suas atribuições diárias, podendo assim alcançar seus objetivos de forma mais rápida e consistente, com possibilidade de obter claramente uma melhor qualidade gerencial, dessa forma podendo ser capaz de trazer a tona os pontos fortes e pontos fracos inseridos nos processos trabalhados, fazendo com que se possibilitem correções no passo a passo dos mesmos, conforme suas necessidades requeridas pelo caso.

A visão holística do gestor de cada processo deve ser fria, calculista, inteligente e rodeada de responsabilidade, sem dúvidas do que e para o que fazer, o mesmo sempre terá que lembrar quanto é importante cada processo para sua empresa, principalmente quando se parte do pressuposto que a qualidade gera satisfação de usuários, e essa satisfação gera lucratividade para ambos os lados, e no caso do estudo aqui feito foi levantada as causas e efeitos dos processos de ativação e recuperação de serviços de Telecom, arquitetado pelas empresas desse ramo de negócios, sediadas na região Oeste do Estado do Pará, mais precisamente na cidade de Santarém, cidade polo, que é o ponto de origem da Assistência Técnica em relação as cidades circunvizinhas, as quais são: Óbidos, Oriximiná, Porto Trombetas, Terra Santa, Faro, Juruti, Curuai, Alenquer, Monte Alegre, Prainha, Almeirim, Porto de Moz, Itaituba, Trairão, Moraes de Almeida, Novo Progresso, Castelo dos Sonhos, Altamira, Rurópolis, Uruará, Senador José Porfírio, Anapú e Belterra.

Certamente que em todas essas cidades existem usuários dos serviços que fazem parte de portfólio de serviços ofertados pelas empresas de Telecom, com muita ou nada de restrição, tudo depende do meio de transmissão (acesso que leva as informações entre centrais de serviços, e dessas até ao usuário final), e esses usuários com certeza vem a ser o mais fiel avaliador desses serviços, que funcionam em seus ambientes. Igualmente, pontua-se aqui no que se refere a relevância do cliente como peça chave no projeto aqui estudado, os serviços por esses utilizados e os processos que vão definir as regras de atendimento de cada serviço.

Esses serviços são tratados junto aos clientes das empresas provedoras dos serviços através de processos já praticados pelas mesmas durante anos a fio, que apesar dos problemas às vezes existentes



relativos à infraestrutura dos usuários e da logística (peculiar a região Oeste do Pará, devido a sua localização geográfica), noventa por cento do serviço atrelado ao processo de ativação tem sua meta cumprida, bem como o processo de recuperação não fica muito atrás relativo ao tempo comprometido para disponibilizar. Certamente que as empresas usuárias têm buscado facilidades tecnológicas junto às empresas de Telecom, e essas empresas de telecomunicações tem portfólios que agregam um grande leque de serviços dentre os quais existem a telefonia, transmissão de imagens, acesso a internet e tantos outros serviços. Os serviços aos seus clientes, a mesma tem conseguido resultados até mais positivos, tão positivos que agradam a maioria de seus clientes, conforme pode ser observado nos resultados da pesquisa de campo, e dessa forma resulta em menos multas para as empresas de Telecom.

Esses serviços geralmente estão sendo usados por empresas que são filiais de empresas que estão sediadas em grandes centros do solo brasileiro, ou mesmo são filiais de empresas estrangeiras, como exemplo de empresas estrangeiras tem a Omnia Minérios, nessa e em outras empresas usuárias de Telecom tem funcionado equipamentos de Telecom e transmissão de dados em pacotes, pode ser citado os multiplexadores (que permite a ampliação de canais de serviços de um cliente em vários canais através de um único meio), têm os modems ópticos, os roteadores, modem satélite, etc, mas que grande parte dos clientes que tem esses equipamentos em seus ambientes não sabe explicar de fato o que cada equipamento faz e quanto suas empresas estão pagando pela permanência dos mesmos em seus ambientes.

Claro que os clientes anseiam por melhores esclarecimentos e os mesmos também precisam de fato saber quanto estão pagando para manterem equipamentos de Telecom em seus ambientes, portanto essa falta de um adequado conhecimento obriga as empresas usuárias a adotarem estratégias empresariais que envolvem tanto gestores gerais, bem como, gestores de TI.

A qualidade no fazer e no atender obriga as empresas de Telecom a melhor qualificar os funcionários que direta ou indiretamente fazem parte dos dois processos em estudo, certamente que as empresas usuárias têm que apresentar em seu quadro de funcionários profissionais que entendam de projetos e processos que abordem a área tecnológica, e mais especificamente da Tecnologia da Informação, que tem estado mais presente na vida organizacional das empresas, e a agilidade na resolução de problemas tecnológicos abrevia as problemáticas para o cliente, deixando-os satisfeitos e para que esse fator se torne realidade, as equipes técnicas tem que conhecer sobre cada dispositivo instalado em ambientes de clientes finais, quer seja modem satélite, modem adsl, roteador Cisco, rádio micro-ondas, switches para rede ATM, ou qualquer outro tipo de equipamento, a verdade que conhecer cada dispositivo desses torna a atuação técnica mais produtiva, eficiente e eficaz. Por outro lado às empresas contratantes dos serviços paralelamente objetivam “puxar a brasa para baixo de sua sardinha”, muitas vezes sabe das dificuldades, mas faz “vista grossa” para tais dificuldades e exige qualidade total para os serviços contratados, dessa forma, contrata analistas de redes e de sistemas de Telecom para que possam avaliar a qualidade de seus serviços em uso, caso não esteja conforme o que fora contratado as reclamações sempre acontecem, no caso do processo de ativação as reclamações sempre são pertinentes a demora na entrega dos serviços solicitados. Dessa forma, em busca de ganho de mercado as empresas de telecomunicações têm buscado se aprimorar em técnicas que agilizem as problemáticas que impactam na demora na entrega dos serviços dos



usuários, sendo evitados pontos de “entreve” que possam ocasionar solução de continuidade, sem esquecer que tais processos, caso não sejam bem aplicados, poderão ocasionar efeitos colaterais contra as mesmas, isso significa que por trás desses processos existem pessoas que deverão fortalecer tais atividades, observando resultados e eliminando os passos ruins de cada processo abordado no diagrama, certamente que essas pessoas são profissionais conhecedores das diretivas que regem as necessidades e aplicações das atividades de ativação e recuperação de serviços.

A verdade é que qualquer processo que esteja obtendo resultado positivo ou não, sempre deverá sofrer revisão ou reavaliação, porque não dizer “mutação” em busca da mais próxima perfeição do fazer, buscando dessa forma encontrar novos caminhos para melhorar resultados, uma vez que, correlato à gestão, a inovação e renovação deverá sempre ser uma constante, para que a empresa não trabalhe apenas uma alternativa mercadológica em busca do sucesso e das necessidades de sua clientela, que está mais exigente, mais esclarecida sobre suas vontades e necessidades, entretanto análises referentes ao comportamento do mercado, feitas de forma bem planejadas, devem fazer parte do projeto empresarial para conquistar esses exigentes clientes e resolver problemas associados aos serviços praticados externamente.

Certamente que as empresas de Telecom tem buscado trabalhar com projetos bem planejados, consistentes e reais conforme as especificidades pertinentes a região Oeste do Pará, buscando esses sempre visualizar o lado lucrativo, mensurando tempo de atendimento para soluções de problemas, e também avaliando situações adversas peculiares a essa região, inclusive deverá ser levado em consideração às situações climáticas, sem esquecer que não mais existe monopólio no segmento de Telecomunicações no Brasil, isso significa que a concorrência tende a forçar melhorias na prestação dos serviços, pontuando de forma clara as empresas que conseguem melhores estratégias de gestão de processos, conseguindo essas empresas de Telecom a manterem uma convincente estratégia de negócios associada ao nome da empresa no sentido de ter procedimentos de atendimento bem arquitetados e fortalecidos em prol do crescimento das empresas, como garantia de um serviço prestado de alta qualidade, mas vale-se ressaltar que toda regra tem sua exceção, uma vez que a pesquisa comprovou que nem todo cliente tem a mesma opinião a respeito dessas tão divulgadas extrema qualidade anunciada e vendida pelas empresas prestadoras de serviços, inclusive alguns usuários pontuaram de forma crítica algumas questões as quais as empresas de Telecom achavam que jamais poderiam ter fugido do controle, um deles se refere ao tempo de entrega de serviços de qualquer natureza, e essa demora em conclusão de serviços, seja no processo de ativação ou seja no processo de recuperação, sempre tem deixado clientes insatisfeitos e inseguros, principalmente quando o usuário tem seus serviços interrompidos por tempo suficiente a traumatizar os processos internos das empresas.

Nesse contexto, Ballesterro-Alvarez (2001, p.223) comenta que;

O passo seguinte é a análise dos pontos fracos e fortes da organização (os dados de mercado, concorrentes, tendências etc); estes, por sua vez, serão o subsídio para as diretrizes de mais alta prioridade. Essas primeiras diretrizes de mais alta prioridade são, na realidade, o eixo norteador que estabelecerá o planejamento de longo prazo.

Dessa forma, Ballester-Alvarez enfatiza para uma reflexão gestora analítica, onde os gerentes de processos devem ter visão crítica do que transcorre de forma prática na desenvoltura do que contém nos processos que tratam diretamente com a sistemática do que deve ser entregue e do que já foi entregue ao usuário, certamente que as prioridades deverão sempre ser pontuadas em cada parte de cada processo no sentido ter-se agilidade nas resoluções dos problemas e na descoberta das possíveis falhas, e com isso poder corrigi-las. Claro que os dois processos aqui analisados são importantes tanto para as empresas de Telecom quanto para as empresas usuárias, gestores de ambas as partes devem ter experiência nesses processos, para que os procedimentos inseridos nos mesmos apresentem sempre os resultados esperados e de forma bem positiva.

### 2.1.3 Gestão de Processos

Levando-se em consideração sobre Gestão de Processos, Laurindo (2008, p. 01) enfatiza que:

Desde a década de 90, tem havido grande discussão temática em torno da gestão por Processos. Através dela, as empresas têm buscado aumentar sua competitividade, ante um mercado crescentemente globalizado e disputado.

Seguindo essa linha de raciocínio, pode-se afirmar que toda empresa, seja qual for o tipo ou segmento de negócios, co-existirá atreladas a engenharia de projetos, e estes segmentam processos sustentados em ideias lógicas, necessárias e sequenciadas, agregando regras que levam ao encontro às necessidades das empresas e dos clientes local, regional ou nacional, no sentido de alavancar nome, marca, produto e produção através da conquista de novos usuários, com produtos (portfólios), técnicas e normas internas, que possibilitem as empresas de Telecom maior capacidade competitiva no mercado, possibilitando que se tornem mais eficientes e eficazes, mesmo sabendo que as dificuldades são muitas nas organizações em alinhar pessoas e as técnicas inseridas nos processos, uma vez que, muitos e diversificados são os métodos que deverão ser aplicados através desses processos, com possibilidades de forçarem quebras de paradigmas nas pessoas envolvidas nos mesmos, por mais complexo que possa parecer seus passo-a-passo, e com isso poderá conduzir as mexidas em conceitos, vontades e costumes, e a aprendizagem dos componentes das empresas, que inserem-se como peças chave nos processos evolutivos das mesmas devem estar de fato com preparação adequada com vistas ao contexto mercadológico e empresarial, conforme suas especificidades.

Laurindo (2008, p.18) contextualiza essa ideia escrevendo o seguinte:

O meio empresarial atual necessita de capital humano de elevado potencial sendo, desta forma, necessário investir na formação contínua ao longo da vida ativa dos RH, com regressos recorrentes ao sistema de ensino, para aquisição das competências indispensáveis a cada momento, pois o mundo dos nossos dias, muda muito rapidamente e a formação tem de acompanhar essa mudança.

Dessa forma o material bibliográfico gerado, dentre ele, os questionários elaborados aos gestores das empresas de Telecom sediadas na região Oeste do Pará, aos gestores de TI (Tecnologia da Informação) e aos gestores das empresas usuárias dos serviços de Telecom (o mesmo questionário para apreciação e

respostas por parte do segmento usuário), deverão conduzir a resultados avaliativos importantes para novas perspectivas de melhorias ou readequações em processos, sendo esses gestores capazes de entender toda sistemática contida nas complexidades intrínsecas dos processos, conforme as áreas de atuação.

Tendo em vista essa linha de pesquisa, Sérgio Bulgacov [ORGANIZADOR] (1999, p. 31), fez a seguinte observação:

Como visto, processo pode ser considerado uma sequência das etapas do trabalho, uma série de atividades com o objetivo de produzir algo de valor, seja para a unidade à qual pertence na organização, para a organização como um todo ou até mesmo para a sociedade. Avaliação ou análise de processo é o redesenho das estruturas e redimensionamento dos recursos do trabalho, visando a seu aperfeiçoamento e à possibilidade da criação de novos processos que visem ao desenvolvimento de todo o sistema.

O autor aqui chama a atenção quanto a parte organizacional que um processo é capaz de inserir em uma instituição buscando possibilitar organizar e aperfeiçoar a empresa trabalhada pelo mesmo, podendo ditar regras ou reorganizar tarefas observando sequências de passos, mensurando quantidade ou qualidade no que se tem que fazer, apontando de forma acertada o fechamento de uma tarefa, tendo essa um resultado positivo, uma vez que a principal finalidade organizacional de um processo tende convergir em busca de resultados positivos, caso esse fato não venha a acontecer, nova reestruturação deverá ser feita para que se identifique falhas e as mesmas sejam corrigidas, essas atribuições de melhorias nos processos devem ser de responsabilidade não só dos gestores desses processos, mas a opinião e observação dos profissionais técnicos envolvidos nas práticas dos mesmos sempre serão de extrema relevância, até pelo fato de que esses profissionais são os reais executores dos serviços de ativação e recuperação de serviços em ambientes de usuários

Dessa forma, com o intuito de corroborar o que se descobriu na pesquisa respondida com a realidade vivenciada pelos gestores de empresas e gestores de TI (Tecnologia da Informação) partiu-se para a pesquisa de campo, assim foi possível concluir que toda análise feita através de visitas às empresas agregadas a esse trabalho foi capaz de subsidiar essa pesquisa de informes, e garantir sustentabilidade mais próxima da veracidade possível relativo a qualidade dos serviços gerenciados através dos processos de ativação e recuperação praticados pelas empresas fornecedoras dos serviços de Telecom, na região Oeste do Pará, bem como, analisar e avaliar os procedimentos praticados pelos gestores de TI das empresas usuárias, no que se refere ao controle e procedimentos administrativos para se ter os serviços funcionando nos padrões e exigências contratuais e necessários para atender as necessidades básicas dos clientes internos e externos, independente dos problemas que porventura venham a ocorrer, quer seja de ordem técnica, quer seja de ordem elétrica ou por consequência de fenômeno da natureza, sabendo-se que muitos problemas em equipamentos apresentados durante os processos de ativação e recuperação estão além da vontade das empresas de Telecom e das empresas usuárias, já que embalagens, forma de transporte, estradas e rodovias deterioradas ou não e tempo chuvoso não fogem ao controle das equipes de ativação e recuperação, pois trata-se de artifícios e atribuições atrelados e tratados por equipes da logística, que terminam ficando escravizados por fatores alheios a fatores comuns.

Certamente que as possibilidades da existência de equipamentos recebidos de fábrica chegarem com defeito são baixíssimas, mas com possibilidades de acontecer, por outro lado, a troca de equipamentos com defeito por um sobressalente que já esteve em uso ou passou muito tempo sem entrar em operação (armazenado no almoxarifado da empresa por tempo muito prolongado) pode ter resultado negativo, ou mesmo apresentar baixo desempenho operacional ocasionando perda de qualidade nos serviços do cliente, inclusive, conforme relato das equipes técnicas de ambas as empresas, provedora e usuária, esse é um fator que mais gera desconforto em resolução de corretivas e em atendimento sem muita qualidade junto aos clientes, sendo assim, é necessário que em ambas as equipes, de ativação e recuperação tenham equipes técnicas de laboratório muito bem preparadas para as devidas averiguações e catalogações e entrega dos equipamentos às equipes externas, equipamentos esses em plenas condições técnicas de operação, conforme as tecnologias e topologias envolvidas em cada processo, apesar de que, sempre vai existir uma relevante possibilidade de erros na preparação desses equipamentos sobressalentes devido a pressão que é comum acontecer a essas duas áreas, isso faz com que o tempo para que tenha equipamentos testados ou recuperados de forma confiável seja muito curto ou quase nenhum tempo em determinadas situações (aquelas em que o cliente pressiona e ameaça informando que poderá entrar judicialmente contra a empresa prestadora dos serviços, por mais que trate apenas de ameaças, porém, a pressão acontece de forma bem contundente, entretanto muitas ameaças terminam chegando a suas vias de fato, levando sérios prejuízos as empresas de Telecom.

Este trabalho procurou trilhar caminhos de certa forma esclarecedores no que se refere aos processos de ativação e recuperação, observando que os mesmos tendem levar a procedimentos diversificados, sendo, inclusive, alguns mais eficazes que outros. Portanto, através das resultantes dessa pesquisa ficou claro que é possível mapear os pontos vulneráveis e os pontos fortes nos processos estudados, não querendo, é lógico, subestimar a capacidade administrativa e estratégica dos gestores das empresas envolvidas nos processos tratados nesse trabalho, até pelo fato que muitos deles demonstraram qualidade e experiência no que fazem certamente que fica claro a possibilidade de se poder pontuar os resultados pesquisados as iniciativas de cada gestor, os quais tendem a trabalhar com criatividade em busca de soluções para momentos e problemáticas específicas, bem como, essa criatividade é solicitada para as equipes de campo, que tem a obrigação de colocar o serviço do cliente para funcionar, seja em atividade de ativação ou em atividade de recuperação, com solução emergencial (paliativa) ou solução definitiva, não importa para o momento, o importante é que o cliente tenha seu serviço em plena operação e com a qualidade conforme as regras contratuais.

Assim, Robles Jr (2006, pag. 1), enfatiza quanto a análise feita pelos especialistas do gerenciamento da qualidade, com a seguinte escrita:

Porque qualidade tem a ver primordialmente com os processos nos quais os produtos ou serviços são materializados. Se o processo for bem realizado, um bom produto final sairá naturalmente. A qualidade reside no que se faz e não apenas no que se tem como consequência disso.

O autor aqui chama a atenção para a associação do produto ofertado com o processo no qual o mesmo está atrelado, deduz-se dessa forma que por melhor que seja o produto, mas se o mesmo não tiver uma regra padronizada para instalação, funcionamento e tratamento inicial e final, com certeza trará insatisfação aos usuários finais dos serviços operacionais nessas empresas. A verdade é que muitas novas ideias poderão surgir a partir de uma análise interna ou externa feita pelos investigadores da movimentação e comportamento das empresas de Telecom e empresas usuárias, e como as mesmas poderão enquadrar regras e padrões a serem trabalhadas por seus gestores de processos, no sentido de não se “machucarem” nesse tão concorrido mercado, e o estudo aqui feito, suas análises e resultantes podem ser aplicados para empresas de qualquer ramo, é readequar projetos e sistemáticas, é igual a um jogo de futebol, geralmente quem está nas arquibancadas consegue perceber mais falhas do que quem está diretamente envolvido no próprio jogo, ou seja, sendo um participante ativo.

No sentido dessa abordagem Paladini (2011, p. 225), enfatizou que:

A Gestão da Qualidade compreende muitos conceitos. Com efeito, fazendo uma análise de textos extraídos de livros, artigos, normas, diretrizes e procedimentos formais das empresas, nota-se grande diversidade de definições acerca da Gestão da Qualidade. Essa variedade de conceitos interfere diretamente nos processos de implantação por razões compreensíveis, afinal, as ações práticas da empresa decorrem de políticas, decisões e métodos que, por sua vez, refletem o entendimento que se tenha acerca do funcionamento da organização e do direcionamento que se pretende dar a ela.

Certamente que Paladini ressalta no que se refere a qualidade adquirida através de aplicação de processos, suas regras com vistas a alcançar objetivos necessários e definidos, tem feito diferença para cada situação, em cada empresa, dependendo de como os mesmos são aplicados em busca de resultados, nesse contexto insere-se o gestor de cada processo, e ao mesmo atribui-se a abdicação, responsabilidade e forma de administrar, tudo isso apimentado por uma visão mercadológico-futurista, a qual deve ser peculiar aos gestores de sucesso, uma vez que a movimentação de novos serviços e a disponibilidade dos mesmos não depende somente do querer dos usuários, mas principalmente das plataformas já existentes no parque tecnológico das empresas provedoras dos serviços, tudo tem a ver com o software, hardware, planta tecnológica das empresas de Telecom e meio de transmissão (par metálico, fibra ótica, rádio-enlace e estação para comunicação via satélite) usados no sentido de solucionar problemáticas de usuários para viabilizar acesso a internet para transmissão de pacotes, serviços de telefonia fixa e serviço de vídeo conferência, e outros serviços que agregam o portfólio das empresas prestadoras de serviços de Telecom, os quais passaram a ter uma maior qualidade e segurança na oferta e funcionamento dos mesmos, após a concretização das convergências das plataformas e serviços para melhor atender as empresas corporativas usuárias.

Relativo ao contextual sobre Hardware, Veiga (2004, p.4) escreveu que:

A indústria de software tem vindo a produzir sistemas cada vez mais complexos, de uso genérico, e onde a parametrização para servir as necessidades específicas de um certo cliente é o principal esforço a fazer. Em muitas situações já não é necessário conceber uma aplicação de raiz, escrevendo e testando milhares de linhas de código. Para a maioria das situações

há à disposição no mercado um leque alargado de aplicações genéricas, que só precisam de ser adaptadas ao contexto e às características e aos interesses da instituição.

Na realidade o autor deixa claro alguns pontos importantes defendidos pelas empresas que utilizam os serviços de Telecom, que é a questão custo versus benefício, que no caso aqui colocado, é mensurado em aspectos como o tempo, nesse caso o software já está pré-pronto, precisa apenas de pequenos ajustes que venham atender as necessidades das empresas, por outro lado, as empresas não precisarão ter em sua folha de pagamento a inserção de um profissional da programação.

Sobre as convergências, deve ser observado o que Oliveira (Organizadora) (2007, p. 80), enfatiza que:

Basicamente, são serviços, facilidades e aplicações oferecidos por meio de qualquer infra-estrutura de comunicações. São novos serviços sobre a infra-estrutura existente e outros advindos de novos tipos de infra-estrutura. As redes convergentes são aquelas que permitem, por meio das redes de comunicação, fornecer qualquer coisa: voz sobre IP, acesso a redes corporativas, Internet, TV digital corporativa, videoconferência, trabalho corporativo e outros.

Com certeza entender o que é a convergência tratada aqui no texto é como se estivesse abordando sobre algo nada tão complexo, entretanto dissertar sobre as convergências de forma técnica e suas metodologias, de forma que se possa fazer clientes “leigos” entenderem sobre toda a sistemática técnica e tecnológica que o tema agrega, é outra história, significa dizer que os gestores dos processos de ativação e recuperação têm que entender de forma clara e metodológica sobre o assunto, principalmente os gestores do processo de ativação e suas equipes, não que os gestores e equipes do processo de recuperação não tenham que dominar sobre toda essa sistemática, certamente que a empresa precisa do envolvimento e conhecimento de todos os envolvidos nos dois processos no que concerne todos os detalhes ocorrentes nas convergências, mas as equipes interna e externa que trabalham no processo de ativação tem que saber o “chão” que pisa, com toda propriedade que o caso requer, uma vez que eles estão agregados a equipe de venda de serviços e produtos das empresas, dessa forma eles tem como obrigação de vender serviços aos clientes também através do desempenho na entrega desses serviços, entretanto é de se ressaltar a respeito de clientes os quais não se preocupam nem um pouco dessa questão de plataformas e tudo mais, o importante para eles se refere ao serviço entregue e quanto a sua boa qualidade, no entanto, existem outros tipos de clientes metódicos, pragmáticos e detalhistas, que só aceitam fechar contrato quando entendem todos os detalhes do que lhe está sendo ofertado.

Os gestores de ativação obrigatoriamente devem absorver todo o entendimento das plataformas e serviços inseridos nesse processo buscando sempre observar e entender se os serviços ofertados estão ou não nas plataformas proprietárias (somente da própria empresa) ou compartilhada (usando meio físico, ou software e hardware de outras empresas), dessa forma, os valores em contrato deverão ser mensurados conforme as tabelas de preços das empresas que compartilham essa infra-estrutura.

Nesse contexto, considerando os preços praticados pelas empresas, Bulgacov (1999, p. 174), escreveu o seguinte:



Com relação ao preço, deveremos verificar a colocação dos produtos no mercado, relativamente ao posicionamento que estamos especificando. A decisão de estabelecer o preço de lançamento de um produto no mercado é muito importante, pois nela estão envolvidos os custos de fabricação e a margem de lucro desejada, os preços dos concorrentes e a reação dos consumidores ao preço que se pretende determinar.

Certamente que as convergências das plataformas e serviços não aconteceram por um acaso, e muito menos somente para melhorar a performance dos serviços de usuários, claro que essas junções terminam ocasionando melhor qualidade dos serviços, mas uma das principais razões buscadas pelas empresas provedoras de serviços de telecomunicações foi para otimizar custos com plataformas e infraestrutura a seu favor, inclusive com esse projeto para convergências de plataformas e serviços é possível além de ser muito mais lucrativo, a gerência dos sistemas são mais seguras, mais presentes e apresenta custo mais baixo para as empresas de Telecom, uma vez que esses custos são rateados entre as empresas que compartilham as plataformas.

Ainda sobre as convergências, Oliveira (Organizadora) (2007, p. 81 e 82), informa de forma dissertativa a simples ideia da agregação e funcionamento de serviços através dessas convergências:

O foco de toda comunicação é a comunicação em rede. A rede é o foco do negócio – ela tem uma estrada e vende as passagens ou o direito de tráfego pela estrada. Os dispositivos têm de estar casadinhos, ou seja, você tem de ter um telefone ou um dispositivo que funcione bem naquela rede. Já o foco da tecnologia da informação são o processamento e o dispositivo gerador, “o calo do computador”. A rede, nesse caso, é simplesmente acessória.

Com relação aos fatores pertinentes a questão das convergências e suas problemáticas, uma vez que nem tudo são flores nesse ambicioso processo (ambicioso principalmente por parte das empresas de Telecom), Oliveira (Organizadora) (2007), reforça mais o seguinte, enfatizando que: “ Em relação aos custos e riscos da convergência, na busca de novos serviços, os erros serão maiores que os acertos. Novos serviços dependem de aspectos culturais”.

Nesse contexto Oliveira alerta para alguns aspectos pertinentes as reais necessidades de usuários em determinadas regiões, sem contar que a agregação ou concentração de vários serviços de uma ou inúmeras empresa de Telecom, não deixa de ter seus riscos, uma vez que a infra-estrutura será única para todos os sistemas fazedores do agregado, e uma paralização em um site concentrador virá a ser um caos geral, entretanto crer que os aspectos físicos das infra-estrutura não virão a ser vilão, faz com que o processo das convergências não parem, principalmente pelo motivo da lucratividade, mas os locais para esse ajuntamento de tecnologias não poderá ficar isolado e sem supervisão remota e muito menos sem as periódicas visitas técnicas, inclusive caso seja necessário os momentos de visitas fiscalizadoras poderão acontecer em curto espaço de tempo.

Para a efetivação dos contratos junto as empresas usuárias sempre é levado em consideração a localização geográfica das mesmas, bem como, é agregado a esses contratos e clientes os recursos tecnológicos a serem usados nos sites-clientes para inseri-los nos backbones, levando-se em consideração os serviços ou topologias usados pelas empresas de Telecom para atenderem sua clientela, entretanto nem todos os serviços desejados pelos clientes da região em estudo ainda são possíveis de serem operacionais,

como exemplo clássico é quanto ao serviço Oi-Velox, da empresa Oi Telecomunicações e o serviço WiMax da empresa Embratel (Empresa Brasileira de Telecomunicações), os quais fizeram parte de promessas de funcionamento na região em estudo por essas respectivas empresas, e há vários anos funcionam em médias e grandes cidades do Brasil, porém até esse momento da pesquisa ainda só ficou no prometido aqui para a região Oeste do Pará, talvez em projeto que não foi nem para o papel, dessa forma ficou perceptível a postura e visão das empresas de Telecom quanto a responsabilidade social, que hoje em dia é zero de preocupação, e os governantes brasileiros fazem vista grossa para essa situação, deixando por conta da boa vontade das empresas de Telecom, que tem visão direcionada apenas para a lucratividade e nada mais, esquecendo do social, mas procurando trabalhar e fortalecer projetos que venham fortalecer suas contas bancárias, certamente enquanto o que existe em parques tecnológicos de forma operacional, servindo bem ou mau a demanda das empresas de Telecom, sendo até equipamentos elétrico-eletrônico funcionando em seu limite ou abaixo de suas qualidades técnicas, dessa forma proporcionando baixo desempenho nos serviços de clientes, serviços esses limitados por plataformas um tanto obsoletas.

Levando-se em consideração essa questão de serviços já até obsoletos nas grandes metrópoles e cidades de médio porte, e com vistas à questão da prática desses serviços nas regiões brasileiras, e práticas de preços conforme a sua regionalização, Bulgacov (1999, p. 175), escreveu:

Muitas vezes durante a vida de um produto já lançado é necessário efetuar adequações de preço para diferentes regiões, momentos, clientes. Enfim, os fatores que determinam essa adequação são múltiplos, como, por exemplo, preços regionais, descontos e concessões, preços promocionais, preços diferenciados e preços com base no composto do produto.

Na visão de Bulgacov, analisar o mercado, analisar as necessidades de cada cliente observando possível crescimento e tempo de crescimento do cliente, buscar adequar serviços de cliente com as tecnologias existentes e seus preços de mercado dependendo de cada região, é importante para mensurar tempo de mudanças de tecnologias ou topologias para esses clientes, entretanto essa análise vem mostrar que a implantação de uma nova tecnologia, ou mudança de plataformas para início de novos serviços gera um alto custo de investimento, e fica claro que a região Oeste do Pará ainda não é um bom atrativo para altos investimentos, e uma das razões contextualizada e alegada pelas empresas de Telecom atrela-se a uma baixa demanda de uso e de venda “essa é a visão das empresas de Telecom”, sendo assim, não podendo, de certa forma, ser mensurado um tempo definido para ter-se o retorno de investimentos (essa falta de perspectiva de retorno termina impactando em decisões gerenciais contra a implantação de novos serviços na região em estudo), principalmente quando ele gera grandes mexidas no ativo das empresas, uma vez que novos serviços trazem como consequência a inserção de novos equipamentos, novos treinamentos às equipes de venda e também treinamento as equipes de ativação e recuperação, mas o que geralmente as empresas mantenedoras desses serviços deixam de observar e se fazer valer, é no que se refere ao custo do serviço para o cliente final, às vezes os valores praticados estão muito acima da realidade do mercado regional e fora do alcance de muitos que gostariam de ser usuários de serviços compostos em portfólios dessas empresas específicos para regiões específicas, certamente que muitos serviços para funcionarem



precisam de acessos robustos, que suportem grandes tráfegos de dados, incluindo-se aí serviços de multimídia, voz e vídeo conferência.

As empresas fornecedoras de serviços de Telecom apostam nas necessidades dos usuários, até pelo fato desses usuários terem a transição, operacionalização e integridade de seus processos dependentes da funcionalidade das redes locais e da internet, passando a tecnologia ser fator primordial como ferramenta diferenciadora para o crescimento das empresas usuárias, pois na prática a devolutiva tem sido confirmada através dos comprovados investimentos feitos pelas empresas usuárias no sentido de melhorar seus serviços internos e externos, dependendo de links maiores e mais confiáveis, na realidade, percebe-se o quanto as empresas e pessoas têm virado “escravos” da informática e da tecnologia em geral, e não deixa de ser uma “escravidão” de certa forma necessária requerida pela presente evolução tecnológica e iminente aumento das necessidades imediatas do homem, uma vez que da mais simples informação ao mais complexo processo praticados pelas empresas para atender suas necessidades mais básicas e de seus clientes, estão hospedados em singular computador ou grandes servidores (computadores com alta capacidade de processamento e armazenamento).

Conforme cita Veiga (2004, p. 20), que enfatiza sobre armazenamento de grande gama de informações em potentes computadores, o mesmo diz o seguinte:

O modelo cliente-servidor é a base da concepção de muitas aplicações modernas. Apoia-se no facto de os computadores clientes terem uma capacidade significativa de computação autónoma, libertando os servidores para o desempenho mais especializado das suas funções (servidor de base de dados, servidor de disco, servidor de impressão, servidor de correio electrónico, etc.). Para pequenas organizações o modelo cliente-servidor é adequado à sua estrutura, ficando o servidor alojado nas instalações de uma empresa especializada através de um pagamento desse serviço, libertando a empresa das tarefas de gestão do servidor, do seu alojamento e da sua segurança. Além disso como a empresa que faz o alojamento do servidor tem, regra geral, uma ligação de alta capacidade para a Internet, o servidor da empresa está acessível a toda a Internet sem sobrecarregar o acesso da empresa à mesma.

Nesse contexto, Veiga enfatiza quanto ao fato das necessidades de um adequado e preciso uso dos dispositivos, ferramentas e programas para controle de projetos, processos e outras diversas aplicações no âmbito empresarial, quer sejam aplicações internas, quer sejam aplicações externas, todas de relativa ou extrema importância aos usuários. Ressalta-se que empresas de ramos afins, nacional ou internacional, estão atreladas e necessitadas das telecomunicações e da informática, e porque não dizer, das tecnologias como um todo, e dessas, fazem o coração para fomentação de seus negócios, e para que exista consistência em seus processos e informações empresariais um dos recursos confiáveis em ambientes de clientes são os servidores de redes locais que funcionam através de computadores com processadores ágeis e hard-disc (disco rígido) com grande capacidade de armazenamento, bem como, as empresas nos dias atuais tem buscado armazenar seus dados (como forma de backup) em servidores que estão nas nuvens (ou backbones) que estão em ambientes de empresas que trabalham disponibilizando essas facilidades de forma virtual, garantindo segurança e integridade às informações de seus clientes, conforme ressalta Stallings (2008, p.3), afirmando que:

A segurança envolvendo comunicações e redes não é tão simples quanto pode parecer a princípio para o iniciante. Os requisitos parecem ser simples; na verdade, a maioria dos principais requisitos para serviços de segurança pode receber rótulos auto-explicativos de uma palavra: confidencialidade, autenticação, irretratabilidade, integridade.

O autor da citação acima chama a atenção para fatores importantes relacionados com a segurança dos dados dos usuários, mas proteger esses dados certamente que existem regras a serem seguidas, e junto com essas regras, tem que evoluir nas implementações de normatizações criadas pelas empresas, e nessas normatizações existem a criação e senhas com grande complexidade criptográfica, na visão de Stalling (2008, prefácio), que afirma “criptografia e segurança de redes amadureceram e levaram ao desenvolvimento de aplicações práticas e prontamente disponíveis para impor a segurança da rede”, porque de nada adiantaria empresas e usuários comuns das redes de computadores, internet, etc., se não se preocupassem ou não usassem os artifícios da segurança de suas informações, sem se preocupar com sua privacidade, portanto a tecnologia deve ser usada de forma consciente e responsável.

Ainda, analisando o investimento das empresas de ramos afins com a tecnologia no sentido de melhorar os processos de clientes em busca da satisfação desses, Gonçalves (2003, p. 10), escreveu que:

Nos próximos anos, as organizações que não utilizarem a tecnologia da informação para atender e servir melhor seus clientes tenderão a ser ultrapassadas em desempenho, vendas e produtividade. Estas organizações poderão inclusive encerrar suas atividades em poucos anos, caso não passem a levar em consideração tais aspectos.

O parecer de Gonçalves em 2003 é uma grande realidade atual, quanto a questão de custos, para podermos entender melhor o raciocínio e visão dos gestores das empresas, em 2006, Hernandez Perez Júnior afirmou que “custos: são gastos relativos aos bens e serviços (recursos) consumidos na produção de outros bens e serviços”. Já na visão de Ribeiro (2009), o mesmo vai mais além, enfatizando que “O conhecimento dos custos de produção dos demais fornecedores e produtores é também muito importante para estabelecer critérios de lucro e margem de concorrência para o futuro projeto”, isso significa dizer que investir sem objetar lucros imediatos não faz parte das regras de muitas empresas de qualquer ramo, inclusive das empresas de Telecom, que tendem a investir e trabalhar em projetos e processos um tanto mais complexos e dispendiosos, os quais requerem mão de obra especializada, e para que as “coisas” aconteçam até o completo funcionamento de um sistema ou serviço não depende somente da empresa fornecedora dos serviços, mas também, às vezes, de outras empresas, que fornecem serviços terceirizados, que podem ser serviços de instalação de acesso satélite, rádio, par metálico ou fibra ótica, bem como, instalação e preparação de equipamentos tanto no ambiente de clientes quanto em sites das empresas de Telecom.

Um dos grandes objetivos de um bom gestor é quanto a visão pertinente ao desejo do mercado, o qual passa a ser fator fundamental para o foco certo de investimentos e para acertada tomada de decisão, diminuindo riscos e aumentando possibilidades de retorno em prazos estabelecidos em projetos, portanto, nesse momento se faz necessária uma minuciosa análise mercadológica verificadora de suas tendências,

principalmente a nível empresarial, e os serviços que as empresas de Telecom tem em seus portfólios com possibilidades de atender esse mercado.

Com essa visão de negócios, Salim (2005, p. 157), afirmou que:

Uma pesquisa de mercado tem por finalidade determinar qual a receptividade de um produto, serviço ou solução no mercado e definir esse interesse em cada segmento em termos qualitativos e quantitativos, isto é, qual o grau de interesse, quais as principais características que foram apreciadas ou do que se sentiu falta ou insuficiência e qual o volume de vendas que seria possível imaginar em cada segmento do mercado.

A idéia de Salim chama atenção para pontos importantes e de interesse das empresas de todos os segmentos de negócios, e em especial, conforme o que é tratado nesse trabalho, às empresas de Telecom, a qual usa o artifício da pesquisa de opinião quando se quer implantar novos serviços na região Oeste do Pará, e com resultados em mãos a empresa poderá sempre buscar razões para fornecimento de novos serviços, e paralelamente preparar seus gestores, juntamente com suas equipes de colaboradores, para o conhecimento lógico e técnico de tudo que venha envolver esses novos serviços, caso a implantação dos mesmos estejam inseridos a padrões e critérios “de lucratividade” esperada pela empresa prestadora desses serviços.

Tudo depende da demanda, demanda essa que poderá ou não aquecer o comércio no segmento das telecomunicações com a implementação dos diversificados serviços, dentre eles; dados, voz, vídeo conferência, VoIp, Oi Velox, e tantos outros serviços, de alta, média ou quase nenhuma importância aos clientes, mas que podem ser diferenciais para melhores desempenhos das empresas, depende muito do ramo de negócios, necessidade da cada uma e localização geográfica da mesma, mas sempre vão fazer diferença para a desenvoltura dos processos internos e externos dessas empresas usuárias, bem como, necessariamente a qualidade operacional juntamente com a qualidade das equipes técnicas de recuperação das empresas fornecedoras dos serviços, vão ser diferenciadores para a satisfação de quem paga pelos serviços e os quer de forma a ter um funcionamento no mínimo satisfatório.

Observando ao contextualizado, Laurindo (2008, p. 19), escreveu que “somente criando valor para o cliente a empresa irá criar valor para o acionista e obter vantagem competitiva, valor ao cliente e objetivos da organização”, seguindo essas regras claro que qualquer empresa tem como atender de forma plena sua clientela, podendo ganhar mais espaço mercadológico.

De fato, é por essas e outras razões que os gestores das empresas de Telecom têm que saber analisar a necessidade existente no mercado de cada região (necessariamente o gestor tem a obrigação em conhecer a região em que está inserido, bem como, deve conhecer as necessidades da região e suas dificuldades), inclusive, também, a possibilidade de fornecimento dos serviços, uma vez que, nem sempre o que é mais fundamental em uma determinada região é para outra, o que vale é o momento necessário e a visão concorrente do mercado, a questão da adaptação às mudanças não deixa de fazer parte das regras para crescimento dos negócios das empresas, nesse caso o perfil dos clientes é fator de definição para tomada de decisão pelas empresas fornecedoras dos serviços de Telecom.

Com essa visão empreendedora, Moreira (2011, p. 207) fez a seguinte colocação:

O projeto de um novo bem ou serviço começa com a geração de uma idéia, que envolve uma necessidade do cliente e uma forma de resolvê-la, e vai em frente por várias fases de teste e desenvolvimento. Finalmente chega-se ao ponto de se ter especificações detalhadas para a produção que começa a introduzir o produto no mercado.

Na realidade as empresas de Telecom preparam seus gestores no sentido que os mesmos possam enfrentar de forma segura as acirradas concorrências de mercado, deixando-os bem esclarecidos quanto às necessidades do trabalhar com a qualidade total em processos na prestação de serviços os quais, dependendo de seu conteúdo final, tendem a conquistar as expectativas dos clientes, nesse contexto conforme análise de PALADINI (2011), quanto à dimensão da gestão, o qual escreve que “a Gestão da Qualidade passa a ser Gestão da Qualidade Total se suas atividades envolverem todos os requisitos que produtos e serviços devem ter para realizar o que deseja o cliente, em termos de necessidades.”, dessa forma, o autor da obra Gestão de Processos esclarece que é possível crescer conforme as perspectivas planejadas, e para que isso possa ser alcançado, comandante (gestor) e equipe técnica, ou de consultores devem andar alinhados, visando atingir as metas propostas em seus planejamentos, conforme as diretrizes acertadas com a gestão geral das empresas, sendo o diálogo o ponto forte entre gestores, colaboradores e clientes.

Com vista a essa temática, Patrício (2007, p.81), enfatiza que:

A comunicação é parte essencial no projeto de negociação e no comportamento dos negociadores, pois é através dela que se trocam informações e se desenvolvem as relações. Pelas definições de negociações percebe-se a preocupação de se chegar a um acordo que satisfaça as partes, do ganha-ganha. Actualmente, as empresas precisam de comunicar com seus clientes actuais e pontenciais, mas a grande questão não é comunicar, mas sim o que dizer, para quem e com qual frequência.

Dessa forma, Patrício reforça a ideia de sua escrita, chamando atenção para a relação do que é tratado em um projeto e a forma como essa relação deve acontecer com foco no cliente e a importância que cada cliente representa para a empresa Telecom. A experiência em lidar com situações e problemáticas adversas passa a fazer parte do dia-a-dia de cada gestor, contudo o mais importante é referente a todos os envolvidos nos processos de ativação e recuperação, os quais direta ou indiretamente contribuem para resultados positivos, e tendem a alavancar a “moral” das empresas, as quais podem passar a ser objetos de desejo dos consumidores, independente do preço dos serviços ofertados, tendo em vista sobre o desejo exposto de alguns usuários para ter serviços de extrema qualidade, não se preocupando os mesmos quanto ao fator preço, sabendo esses clientes que é mais viável onerar um pouquinho a folha de pagamento com serviços de Telecom de qualidade, e não correr riscos de ter serviços que venham comprometer o bom andamento dos serviços de suas empresas.

No entanto, os gestores das empresas usuárias e seus gerentes e suportes técnicos e tecnológicos, devem de fato mensurar suas reais necessidades e condições aquisitivas de serviços tecnológicos. Nesse contexto tem que ser levado em consideração o existente e o que se precisa hoje, com o que poderá ser necessário amanhã, pois as necessidades de usuários mudam a cada dia, e tanto as empresas de Telecom

quanto as empresas usuárias devem ter gestores com essa visão mercadológica imediatista, mas que consigam apresentar e resolver todas as sistêmicas emergentes de suas empresas.

Nesse contexto Wright (2007, p. 54), alerta para os cuidados que as empresas devem ter para essas mudanças e suas consequências, escrevendo que:

As mudanças na tecnologia afetam as operações de uma empresa, bem como seus produtos e serviços. Os recentes avanços tecnológicos em computadores, robóticas, lasers, redes de satélite, fibras ópticas e outras áreas relacionadas proporcionaram importantes oportunidades de melhorias operacionais. No entanto, de uma outra perspectiva, a mudança tecnológica pode dizimar empresas existentes e até mesmo setores inteiros, já que a demanda passa de um produto para outro.

Portanto, o autor da citação acima deixa claro quanto a uma necessária preparação dos gestores e sua equipe no que se refere ao andar “antenados” para a evolução tecnológica e suas extremas e as vezes até exageradas mudanças, o foco para esse importante item não pode ser perdido, para que não haja desequilíbrio orçamentário (na aquisição de tecnologia próximo a ser ultrapassada) ou na capacidade de processamento das informações ou desempenho de sistemas importantes para o desenvolvimento dos negócios da empresa usuária.

Dessa forma os gestores das empresas de Telecom e das empresas usuárias são os “testa de ferro”, os primeiros capazes de vender e bem o nome de suas empresas, os segundos capazes de comprar os serviços que casem bem com as necessidades de suas empresas.

O entrelaçamento de negociações e comprometimentos entre ambas as empresas deverão ser tanto que venha a instigar a autoconfiança que as Telecoms estrategicamente procuram transmitir às empresas usuárias, fazendo com que o cliente perceba, ou tenha a impressão da relação da união do preço justo ao mais viável que está sendo ofertado, e que não venha ocasionar inconsistência aos serviços disponibilizados para os usuários finais.

Seguindo essa observação a respeito do gestor, consultor e analistas de projetos e processos, Laurindo (2008, p. 61), escreveu:

Cada processo estudado tem características diferentes e, em muitos casos, a sua execução exige a participação de pessoas de diversos departamentos, unidades ou de setores dentro da organização, com diferentes graus de contribuição para o projeto. Por esse motivo, o coordenador do processo deve estruturar uma equipe de Gestão por Processos com um núcleo-base, composto pelas pessoas que serão as responsáveis pelo projeto, pelo seu planejamento e execução.

Acertadamente o autor acima citado deixa bem claro que a união entre departamentos é ponto fundamental para o sucesso da empresa e que o conhecimento das estratégias da empresa, e o conhecimento de tudo que existe nesses processos trabalhados pelos diversificados departamentos tem que ser do conhecimento de todos para as ocorrências de falhas possam ser as mínimas possíveis.

Quanto a qualidade técnica e funcional do que está sendo implantado e a qualidade e habilidade técnica dos gestores das empresas de Telecom, sempre será um critério a fazer diferença nos resultados obtidos, principalmente quando o mesmo tende para o lado positivo, mas o amor pela causa, que é abraçada por esses gestores e a responsabilidade assumida pelas suas equipes de técnicos, na maioria das vezes, vem

a ser o ponto forte para os bons resultados, inclusive o estudo tendeu para o esclarecimento quanto ao fato dos critérios usados tanto pelas empresas prestadora de serviços quanto pelas empresas usuárias, no que diz respeito à escolha desses gestores e suas equipes (que poderão também ser escolhidas pelos próprios gestores de cada processo). Perfil, aptidão e responsabilidade são fatores tendenciosos para facilitarem essas escolhas conforme o foco dos processos em estudo, os quais, apesar de apresentarem suas particulares complexidades, geralmente têm sido bem administrados por esses gestores e suas equipes, com muita propriedade.

Observando esses fatores, Gil (2001, p. 24), afirmou que: “A Gestão de Pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, aptidão, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho etc”.

Ainda Gil (2001, p. 23), enfatiza que:

Assim, verifica-se em algumas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. Como cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização.

Não se pode imaginar, muito menos aceitar de forma passiva, principalmente na atual conjuntura, atitudes de empresas que venham a tratar seus colaboradores como se fossem passivos inertes, sem necessidades intelectuais, etc. Portanto, o que se espera de forma mínima das empresas é que tratem seus empregados de forma respeitosa e como peças importantes nessa sua complexa engrenagem, caso contrário, essas empresas estarão fadadas a desajustes, descrédito no que desenvolve, portanto para suas peças chaves (colaboradores) deverá ser organizado treinamentos promovidos aos gestores e demais colaboradores, através dos quais deverá ser analisado o perfil de cada um associado a necessidade de conhecimento que venha a facilitar o atendimento ao cliente, bem como melhorar os processos da empresa. Com essa visão, Gil disserta sobre a importância que as empresas devem atribuir a seus empregados, uma vez que esses deverão ser os maiores responsáveis pelo caminhar da empresa a qual cada um deverá estar atrelado. As responsabilidades, empregado versus empregador, deverá sempre ser uma via de mão dupla, o que se faz para o crescimento da empresa termina conseguindo retorno através de melhorias salariais e até outras vantagens, como pagamento de produtividade, bonificações, etc.

Claro que o conhecimento desses gestores deve ser amplo, seguro e rico de conceitos técnicos e tecnológicos, de mente aberta para novas informações do que mais novo está sendo apresentado ao mercado, na realidade não só os gestores de processos, mas as equipes de campo, de venda, ou de suporte técnico ou de ativação e recuperação devem procurar viver em constante update (atualização).

Conforme colocação dos gestores das empresas de Telecom e pelos gestores de TI, afirmaram que todos necessariamente são obrigados a se atualizarem, principalmente os gestores de processos que é um facilitador junto a suas equipes de trabalho, aprendendo e fazendo as coisas acontecerem conforme a necessidade dos projetos sejam eles simples ou complexos, a bem da verdade foi observado quanto aos



gestores, os mesmos passam a ser, necessariamente por imposição de suas funções, analistas de mercado e conhecedores das reações de seus clientes, entretanto a preparação não pára só nos gestores das empresas, insere-se ao corpo técnico local e de campo das empresas de Telecom e tem que estar junta ao pessoal técnico de TI das empresas clientes.

De certa forma ficou claro durante conversas com alguns gestores do processo de ativação quanto a preocupação dos mesmos referente a imediata entrega pertinente ao produto vendido para o início do processo de faturamento, e somente após o processo de entrega do serviço estar plenamente concretizado fala-se em rentabilidade, e ainda, conforme o completo ciclo do processo de ativação pode-se medir o desempenho e esforço dos funcionários, as vezes de forma individual e dos grupos envolvidos no processo como um todo, a verdade é que o comprometimento e esforço de todos se torna em grande diferencial para o alavancamento das empresas.

Nesse contexto ficou perceptível a preocupação de todos, devido o stress vivido em um grupo pelo nível de cobranças existentes gerados pelos escalões maiores das empresas de Telecom e cliente, as cobranças estão sempre presentes através de telefonemas ou e-mails para que as entregas dos serviços aos clientes sejam feitas conforme o que reza no contrato, já nas empresas solicitantes dos serviços a situação não é tão diferente, entretanto de forma um pouco mais suave, na realidade as maiores cobranças direcionadas a processos partem dessas empresas-clientes para as empresas de Telecom.

Quanto a qualidade das equipes escolhidas para atuarem nesses processos, Braga, Carlos, at al (2009, p. 22): enfatizou o seguinte:

Na busca pela criação de valor, é preciso que os empregados se comportem como empreendedores corporativos. Esses profissionais precisam ter capacidade para avaliar se novos projetos podem ou não gerar valor. Como a percepção de oportunidades está intimamente ligada a um modelo holístico e multidisciplinar de conhecimento, é fundamental conhecer pessoas, comportamentos e tendências para quem pretende vender (ou comprar) ideias, produtos ou serviços.

Na verdade, seriedade, dedicação, conhecimento e visão holística mercadológica são aptidões necessárias aos gestores e equipes técnicas envolvidos nos processos estudados, é o sentimento do bem servir, sabendo que o poder fazer bem feito poderá estar muito além de suas capacidades, mas que obstáculos, por mais difíceis que sejam, poderão ser superados.

De forma significativa conhecer tudo que envolve os processos de ativação e recuperação significa enfatizar sobre conhecimentos amplos e ao mesmo tempo cheios de especificidades teóricas levando à praticidade técnica-gestora, é conhecer tudo que consta nos dois projetos, é ser técnico, gestor e consultor simultaneamente, é fomentar o conhecimento para engrandecimento do serviço, da equipe e da empresa a qual se dedica. Os resultados surgem em consequência conforme o nível de conhecimento e responsabilidade dos responsáveis pelos mesmos é ter verdadeiro comprometimento de forma responsável com o que faz em prol do alavancamento e sustentabilidade das empresas servidas.

Propiciar satisfação pelo uso da tecnologia aos usuários faz parte das necessidades técnica-gestora de todos os envolvidos nos processos tanto de ativação quanto no de recuperação, é a satisfação e

responsabilidade pelo que envolve e desenvolve, é como o professor que ensina pelo prazer de ensinar, ou o jogador de futebol que joga pelo prazer de jogar, não querendo aqui ser demagógico desconsiderando o valor profissional, de forma alguma, mas o salário deveria ser consequência do fazer por prazer, e nunca fazer por fazer.

A seguir será iniciada uma análise a respeito desses dois importantes processos, no sentido perceptível das coisas com atribuição para uma real importância das articulações procedidas pelos gestores das empresas os quais, de certa forma, estão em lados opostos, porém sempre se articulando no sentido da ocorrência de pleno sucesso na entrega dos serviços contratados sem qualquer anormalidade operacional ou de infra-estrutura e em tempo hábil, demonstrando alto comprometimento com as metas estabelecidas pelas empresas, sobrepujando quaisquer dificuldades que porventura surjam no caminho dos processos.

De forma lógica, o mais importante para ambas as partes refere-se ao funcionamento do serviço, necessariamente sendo entregue observando-se os parâmetros qualitativos esperados, sem entraves ou controvérsias, é a demonstração da capacitação atrelada ao conhecimento técnico-científico do que se faz tecnologicamente no sentido do bem atender as empresas-clientes, e além desses fatores, foi possível observar o envolvimento responsável não só dos gestores no sentido do sucesso a ser alcançado, mas de todos os componentes das equipes envolvidas nos processos em estudo, os quais devem ter preparação adequada para apresentarem soluções aos clientes-consultores, são as problemáticas surgidas no dia a dia.

#### 2.1.3.1 Processo de Ativação ou Entrega de Serviços

No sentido de processos e transições e a naturalidade que os mesmos deverão acontecer, Ballesterio-Alvarez (2001, p. 21), escreveu o seguinte:

A visão de processo implica visão horizontal da empresa, deve envolver e contaminar toda a organização. Inicia-se na definição dos insumos necessários e conclui-se com o uso que o cliente fará do produto; o projeto do produto deve-se fundamentar na perspectiva definida e assumida pelo cliente, e ela deve permear todas as fases de execução do produto.

Seguindo a linha de raciocínio de Ballesterio-Alvarez quanto ao contexto “visão de processo”, e analisando o processo em estudo, foi possível obter resultantes esclarecedoras para uma avaliação estatística junto as empresas provedoras de serviços de Telecom, bem como, junto as empresas usuárias desses serviços (conforme questionários anexos aplicados aos gestores de processos das empresas de Telecom, também para gestores das empresas usuárias, bem como, o mesmo questionário que foi aplicado aos gestores de empresas usuárias também foi aplicado aos gestores de TI dessas empresas), entretanto mais ainda levando-se em consideração as opiniões das empresas usuárias, que é o mais fiel termômetro para que se tenha ideias do que realmente está sendo oferecido e como essa prática está sendo feita pelas empresas de Telecom, isso vale para usuários internos das empresas de Telecom quanto para clientes externos (empresas afins, em especial as empresas pesquisadas).

Pode ser observado quanto o desenrolar dos projetos das atividades de ativação o qual depende muito do tipo de serviço contratado pelos clientes, isso inclui equipamentos a serem instalados no ambiente



do cliente, independente do tipo de serviço, infra-estrutura do cliente, tipo de acesso local (uso de par metálico, fibra óptica, rádio enlace ou satélite) e alocação de equipamentos de backbone da empresa provedora do serviço pertinentes ao perfil de cada usuário, e esta tem que definir canalização lógica e plataforma nesse backbone relativo a cada cliente dependendo do que foi entregue ao usuário, e ainda insere-se ou não, depende do desejo e necessidade do cliente, cláusulas contratuais relativas a serviços pró-ativos, os quais são serviços que mantém o circuito do cliente em total supervisão remota e é um serviço especializado para clientes top das empresas de Telecom, com o uso de equipes preparadas em Call Center, e este, preparado por uma robusta estrutura de software e hardware, com largos links para acesso a intranet, internet e backbone ou nuvem, como tem sido denominado o backbone, que em inglês significa “osso de trás”, também pode ser conceituado como espinha dorsal, é o aglomerado de equipamentos (roteadores, switches wan, etc) interligados através de fibra óptica, rádio micro-ondas ou estações satélites, por exemplo, ao longo de grandes extensões geográficas.

Independente do tipo de serviço, tipo de meio de transmissão a ser utilizado, do tipo de equipamento ou dispositivo instalado em ambiente de clientes, o conhecimento e domínio sobre cada segmento desses deverá ser de larga escala pelas equipes envolvidas nos pertinentes processos, garantindo através desses conhecimentos qualidade e desenvoltura em links e serviços instalados nos ambientes dos usuários.

O serviço de Call Center das empresas prestadora de serviços precisa de bancos de dados com uma alta capacidade de processamento e armazenamento, que sejam fortes, seguros e versáteis, com capacidade de armazenamento e processamento para atender dezenas, e até centenas de requisições simultâneas em um curto espaço de tempo, e com processadores de última geração que não deixa de representar qualidade e confiabilidade, nesse contexto foi observado a preferência dada pelas empresas provedoras de serviços de Telecom para a construção dos ambientes para a modalidade desse tipo de serviço, dessa forma software e hardware passaram a ter total prioridade para a existência de um atendimento de qualidade a seus clientes em todo o território nacional, uma vez que, os gestores dessas empresas perceberam que a proximidade dessas aos seu clientes deixa-os mais confiáveis e fidedignos, essa é uma real preparação para futuras renovações de contratos.

Nesse contexto, Robbins (2010, p. 119) apresenta o seguinte relato:

Os funcionários do serviço de atendimento aos clientes passam por períodos difíceis nos dias de hoje. Como os sistemas de telefonia automatizados, que criam labirinto para os clientes, resultam em longos períodos de espera, fazendo que fique difícil para eles falar com um ser humano de verdade, a frustração do cliente se estabelece antes de o atendente ter tempo de dizer alô Segundo uma proprietária de uma empresa de consultoria de atendimento ao cliente, “quando você consegue chegar até a pessoa com quem precisa falar, já está furioso”.

Certamente que um dos grandes dissabores dos clientes das empresas pesquisadas exatamente é quanto a essa certa ineficiência no atendimento por parte dessas empresas de Telecom, quando esses clientes necessitam formalizar alguma reclamação ou precisam de algum tipo de apoio ou orientação, as dificuldades são estarrecedoras, ocasionando, de fato, certo stress aos reclamantes, para os clientes dessas

empresas é incompreensível e inadmissível pagar-se tão caro por serviços de dados, voz e multimídia e ser tão mau assessorado em determinadas circunstâncias, entretanto de tanto insistirem ou reclamarem, a situação termina se contornando. Por outro lado a equipe do Call Center deveria ser mais ágil nos atendimentos, mas não dá para mensurar a razão dessa certa inoperância, se é por falta de mão de obra ou programa de atendimento eletrônico mau estruturado, os dois fatores tendem a ocasionar atendimento fora do padrão de satisfação dos clientes, desta feita, as empresas de Telecom deveriam analisar e avaliar essas anormalidades, procurando verificar se essas ocorrências são por problemas técnicos, proporcionados por instabilidades em hardware ou software ou se de fato as coisas negativas ocorrem por falha humana ou falta de mão de obra.

Nesse momento o papel do gestor tem que fazer a diferença através de decisões estratégicas perante sua equipe, para que a qualidade supere as falhas, a força de vontade e envolvimento responsável em fazer as coisas acontecerem superem os mais difíceis obstáculos que porventura venham a surgir antes ou durante as atividades de Telecom, quer seja no ambiente da empresa fornecedora dos serviços, que seja nos ambientes dos usuários finais.

Nesse contexto, Robles Jr (2006, p. 3), enfatiza que:

A gestão da qualidade no ambiente da empresa prestadora de serviços fica centrada e evidencia-se, fundamentalmente, na interação com o usuário, ou seja, no que poderia ser chamado como “processo produtivo” da prestadora de serviço; porém, esse processo não pode ser separado da própria prestação de serviço, e ambas acabam por confundir-se. Assim o cliente seria um “elemento” integrante do processo produtivo, além de gera-lo, interferir e alterar inteiramente o processo de gestão da qualidade no setor de serviço.

No texto, Robles deixa claro que os processos empresariais tendem a ofertar melhores serviços aos usuários, focando diretamente na necessidade desses usuários, fazendo com que as empresas vivam essa responsabilidade no atendimento interno e externo, nesse sentido foca-se em equipes Proativas, que são equipes que interfaceiam diretamente cliente versus empresa, e essas equipes é para serem conhecedoras das ferramentas de informática que estão a sua disposição, as quais permitem maior agilidade à tomada de decisão e clareza nos resultados a serem alcançados. Já com inserção desse serviço ao processo de ativação, o qual será tratado adiante, aqui abrimos um breve espaço para enfatizar sobre uma importante atribuição pertencente à equipe pró-ativa, a qual tem poderes de decisão para intervir em solicitações de recuperação, independente do dia da semana e hora em que qualquer evento inesperado e indesejado de interrupção ou degradação do circuito venha a acontecer, ainda é preciso enfatizar quanto ao uso da “internet” por equipes de Proativas como poderosa ferramenta de interação associada ao processo de recuperação, essa idéia foi enfatizada por (Laurindo 2008, p. 88) apud (Porter, 2001) no qual os mesmos comentaram sobre “os primeiros sinais de mercado captado ao início das operações de *e-commerce* e *e-business* foram ilusórios, pelo fato de as empresas estarem diante de uma nova, importante e promissora tecnologia”.

Gestores ou Consultores de ambos os lados mensuram custo versus benefício, uma vez que tipo de acesso para interligar o prédio do cliente à empresa de Telecom, tipo de serviço (dados, voz ou multimídia), largura de banda, serviços pró-ativos e alocação de equipamentos fazem diferença não só de preço, mas de

desempenho qualitativo do circuito, bem como, poderá resultar em antecipação de recuperação de circuitos e serviços, dessa forma podendo resultar na satisfação dos usuários.

O processo de ativação tem suas necessidades e peculiaridades de conhecimentos. Constatou-se que todos os gestores conhecem os pontos fortes e pontos fracos do referido processo, na realidade essa é uma necessidade para a permanência e sobrevivência desses na empresa e a própria sobrevivência da empresa no mercado.

Dessa forma, Dranove (2007, p.11), escreveu que:

Ao pensar como organizar o conhecimento, lembre-se de que a meta da análise estratégica é ajudar determinada empresa a como melhor gerar receitas que excedam seus custos, incluindo os custos de capital. Em nossa experiência, os gerentes, frequentemente, iniciam suas análises com informações qualitativas sobre suas empresas que não podem ser fundamentadas em dados quantitativos do desempenho real. Daí, uma boa forma de iniciar a organização do conhecimento é examinar o desempenho financeiro real, preferivelmente o mais próximo possível do nível da unidade de negócio.

Saber analisar o projeto e todos os insumos que fazem parte dele, por exemplo, organização, realismo das necessidades tanto das empresas fornecedoras dos serviços quanto das empresas usuárias, é importante, uma vez que, esse conhecimento atrela-se no conhecer dos portfólios de serviços ofertados pelas empresas provedoras, bem como, conhecer o perfil do cliente é ponto chave para um casamento perfeito de necessidades de ofertas de serviços, inclusive somente através de diálogo com os gestores e equipes de campo é possível montar perfil de clientes em suas mais complexas necessidades de serviços de Telecom, analiticamente, nesse item de entendimento, Moreira (2011, p. 210), escreveu que “Novas idéias para produtos vêm geralmente de duas fontes: do mercado (ou seja, das necessidades do consumidor) e da tecnologia existente e seus desenvolvimentos”, na visão de Moreira a análise mercadológica é fator preponderante para o surgimento de novos produtos ligados a tecnologia, observando-se nesse contexto a necessidade das empresas usuárias para melhora da qualidade em atendimento ao seu público, esse é um fator importante para que as empresas construtoras de equipamentos tecnológicos, juntamente com as empresas de Telecom, disponham de tais equipamentos no mercado.

Por outro lado, o resultado do diálogo com os gestores e suportes tecnológicos das empresas usuárias mostrou que é possível montar um perfil de necessidades um pouco diferente do que é oferecido pelas empresas de Telecom, apesar dessa diferença não apresentar grandes discrepâncias entre o ofertado e o desejado, mas isso se deve ao fato do ofertado pelas empresas de Telecom ser ofertado através de pacotes fechados, e nem sempre o cliente precisa de todo o constante no pacote de serviço disponibilizado, e um desmembramento de serviços de um pacote prontinho e a inclusão de algum outro serviço diferente ao existente nesse pacote já fechado termina ocasionando custo mais alto ao cliente, o qual se apresenta forçosamente através de articulação contratual “arranjada” e ocasionando atraso na entrega do serviço ao usuário final, sem contar que geralmente são situações a forçarem adaptações técnicas, fugindo um pouco das condições operacionais e técnicas dos equipamentos instalados em ambientes de clientes, podendo assim ter seu desempenho comprometido por estar funcionando fora dos padrões estabelecidos pelos fabricantes.

Certamente que essas situações terminam diminuindo o tempo de vida útil dos equipamentos, relativo a essa problemática, temos como exemplo fatos reais acontecidos em clientes de uma das empresas em estudo, alguns anos passados tivemos aqui na região Oeste do Pará o uso do modem SkyEdge para comunicação através de satélite como solução para processos da Empresa de Correios e Telégrafos, esse tipo de equipamento tende a funcionar em ambientes com temperatura abaixo dos 18° C, mas a região em estudo é uma região com temperatura alta, acima dos 30° C durante anos a fio, a consequência desse fator era a constante queima desses modems, hoje essa empresa é atendida por outra tecnologia mais adaptável a essa região, entretanto antes que essa mudança ocorresse, o desgaste de ambas as partes, cliente e empresa prestadora do serviço, foi muito grande, inclusive os prejuízos com viagens e novos equipamentos e a paralização dos serviços do cliente eram geradores de grandes prejuízos e insatisfação, principalmente pela empresa-cliente, mais pelo fato que a empresa-cliente tem suas agências também em cidades sem alternativas de contingência, ou outra forma de comunicação, que não sofresse solução de continuidade.

Durante as visitas e argumentações aos gestores do processo em estudo, das empresas de Telecom e usuárias, foi possível observar que os mesmos geralmente buscam analisar de forma detalhada tudo que se refere ao processo de ativação, procurando discutir itens, as vezes complexos ou não, com suas equipes de escritório e de campo, desenvolvendo suas atividades de forma sincronizada, com o intuito de evitar prejuízos para sua empresa, e nem ocasionar futuros transtornos aos seus clientes, muito menos comprometer as resultantes objetivadas por metas a serem alcançadas pelas equipes do centro, ou seja, equipes que desenvolvem as atividades de ativação no ambiente da empresa e as equipes externas, composta por técnicos que trabalham no ambiente do usuário final.

Fundamentando essa análise de causas, Keelling (2002, p. 203) escreveu o seguinte:

No trabalho de projeto, o planejamento informal começa nos estágios iniciais de desenvolvimento do conceito e estende-se em uma base mais sistemática e progressivamente acurada até a conclusão. O grosso da atividade do planejamento detalhado é executado antes da implementação, mas não pára aí, pois discrepâncias, novas oportunidades e situações exigem constante revisão do planejamento.

Após conversas e acertos entre ambas as empresas (de backbone e clientes) sobre o serviço desejado e contratado o estudo deixou claro algumas situações adversas. As duas em algumas situações correm na mesma direção, e em outros momentos estão em mãos opostas, isso deixou bem claro o jogo e momento de interesse individual, ou seja, nenhuma gostaria de perder receita, uma para não dar descontos pelo não cumprimento de metas estabelecidas para a entrega de serviços, que é pertinente a empresa provedora do serviço, a outra, a empresa-cliente, pressiona a empresa provedora desses serviços, para ter o serviço entregue no prazo estabelecido em contrato, caso contrário a cobrança poderá vir através de forma judicial, ou até mesmo através de solicitação de cancelamento do serviço contratado.

Conhecer os direitos e deveres inseridos nos contratos é algo que jamais poderá fugir das vistas dos gestores das empresas de ambos os lados, a que serve e a que é servida, a contratada e a contratante, é importante que todos saibam, inclusive, até o que está nas entrelinhas de um contrato.

Não se pode negar que os clientes de hoje estão muito mais espertos e atentos para os seus direitos e deveres, ou seja, não são tão mais leigos como antes, isso se deve ao fato da interação da mídia escrita e falada, as quais têm procurado divulgar as problemáticas concernentes aos serviços de Telecom, deixando as claras os direitos e deveres dos usuários de tais serviços.

A respeito dessa interação de informações, pode ser observada sobre os comentários enfatizados por Carmine Gallo (2007, p. 123, 124), a mesma disse que “Os jornalistas são treinados a filtrar os mais complicados assuntos para encontrar o “Uau”: a essência da história que faz os leitores, espectadores ou ouvintes se interessarem e prestarem atenção”, além da imprensa estar preocupada com o saber conhecedor do povo, ainda existem as universidades as quais têm colocado no mercado, profissionais da área de tecnologia com ênfase em gestão tecnológica, e estes em condições de fornecer total suporte às empresas, independente do segmento de negócios, dessa forma fica mais fácil buscar esclarecimento e clareza para fatos até um tanto complexos, e que antes eram inexplicáveis, os quais traziam prejuízos até incalculáveis pela demora absurda de serviços de dados, voz ou videoconferência, por outro lado, a mídia televisiva, falada e escrita são meios de educar e ensinar os usuários de serviços afins quanto aos seus direitos.

Certamente que cada tipo de serviço gera projeto diferente, equipamentos alocados diferenciados, canalização específica em backbone específico e preços diferenciados, lógico que esse agregado de equipamentos deverá gerar informações técnicas e preços diferentes, o que não pode ser diferente é o conhecimento técnico das equipes que vão tratar da sistemática processual de contrato e a forma como “as coisas” tem que ser montada e recuperada, de forma mais padronizada possível, para facilitar as atividades pertinentes ao processo de recuperação, e nem pode ser diferente o tipo de tratamento aos clientes, perante contrato discutido e assinado por ambas as partes, o tempo de entrega e a qualidade do serviço oferecido ao pequeno cliente e ao grande cliente, tem que vigorar de forma igual.

Na realidade, usando de atitude responsável e com muita seriedade, as empresas e equipes técnicas fornecedora do serviço de Telecom devem evitar soluções paliativas para satisfazer o “ego” do cliente, o viável é procurar ser o mais profissional possível, evitando assim uma desestruturada idéia do cliente a respeito do serviço oferecido pelas empresas provedoras de serviços, o jogo aberto com o cliente sobre tudo que acontece no projeto e processo faz bem para uma saudável parceria, dirimindo até futuras insatisfações por parte do cliente em ocasiões de interrupções do serviço.

#### 2.1.3.1.1 Uso das tecnologias de informação como suporte a gestão no processo de ativação.

No contexto relativo a tecnologia, intrinsecamente relacionada com a gestão para decisões, Chiavenato (2010, p. 47 e 48) escreveu que:

Todas as organizações utilizam alguma forma de tecnologia – mais sofisticada ou mais rudimentar para produzir seus produtos ou prestar seus serviços. A tecnologia representa todo o conjunto de conhecimentos utilizáveis para alcançar determinados objetivos da organização. Com o intenso desenvolvimento tecnológico e seu enorme impacto nas organizações, a teoria administrativa passou a considerar a tecnologia como uma das variáveis mais importantes.

Ficou claro para Chiavenato a importância que a tecnologia produz na construção de melhorias e alavancamento das empresas em busca de seus reais objetivos. Da mesma forma, reforçando o ponto de vista colocado por Chiavenato, principalmente no que se refere a interatividade dos processos através das tecnologias informativas, podendo essas terem influência direta como suporte na gestão de processo: Bateman (2010, p. 7) escreveu que:

As tecnologias da informação estão conduzindo a grandes mudanças no mundo da administração. A Internet faz com que os administradores tenham que pensar e agir de uma outra maneira com relação a tudo, desde a elaboração de estratégias até a liderança e a motivação de funcionários. A administração ainda é estratégica e continua sendo profundamente interpessoal e humana, mas agora ela precisa acontecer através da web.

Significa dizer que essas facilidades apresentadas através das tecnologias, e nelas está inserida a informática, tendem a melhorar esse entrelaçamento de poder interagir com os processos vividos no ambiente empresarial de forma mais ágil e organizado. Certamente que um bom gestor precisa não só de uma equipe conhecedora dos processos pertinentes as suas atribuições, mas com certeza a informática sempre será uma poderosa ferramenta que proporciona agilidade e qualidade nas tomadas de decisão nos processos pertinentes, permitindo formatação ou mudanças nos lay-outs de projeto de clientes, incluindo nessa formatação ou mudanças, inserção, retirada e alteração de equipamentos, tudo depende do perfil e localização geográfica dos clientes, mas tanto as empresas de Telecom quanto as empresas clientes, como medida de qualidade em seus processos internos e externos, devem ter em seus ambientes bancos de dados, construídos de forma a fornecer todas as informações que venham atender seus anseios, na realidade os bancos de dados nas empresas terminam sendo um suporte imprescindível para todo tipo de consulta e serviços, diminuindo assim, tempo e custo, e infelizmente termina diminuindo até mão de obra, mas com plenas possibilidades de qualificar melhor as empresas que fazem uso direto de suas atribuições.

Nesse contexto, Gillenson (2006, p. 249), enfatiza que:

No mundo atual de dependência geral dos sistemas de informações, todos os tipos de pessoas precisam acessar os bancos de dados das empresas. Além dos próprios empregados de uma empresa, há os clientes da empresa, potenciais clientes, fornecedores e vendedores de todos os tipos.

O software, conforme sua construção para aplicação para o processo de ativação, mensura preços para o tipo de serviço solicitado pelo cliente, fazendo parte de sua tabela de banco de dados o tipo de acesso, se é através de fibra óptica, cabo metálico, rádio acesso ou estação satélite, a distância da estação-cliente para a empresa de Telecom, a disponibilidade de facilidades de meio físico e de recursos técnicos para o local-cliente. Para cada situação é alocado equipamento diferente, com preços diferenciados.

A localização do cliente na região em estudo faz a diferença, principalmente se o projeto direciona para instalação de estação satélite, que requer alocação de canal satélite, bem como, mão de obra e equipamentos específicos, levando-se em consideração a grandiosidade geográfica da região Oeste do Pará, e muitas empresas-clientes estarem sediadas em cidades não atendidas através de rádio acesso ou fibra óptica, a única solução para esses clientes passa a ser através de enlace satélite, o qual tem custo alto para



um moderado benefício, até para links com baixa capacidade de transmissão, por exemplo, de 64 Kbps, 128Kbps ou 256 Kbps.

Nesse caso, com esses links de pequena capacidade de transmissão dificilmente o cliente terá todos os serviços de Telecom disponibilizados, uma vez que, vídeo-conferência geralmente requer largura de banda pelo ao menos de 768 Kbps, sem contar quanto a questão do delay (tempo de resposta entre estações de clientes equidistantes entre pontas A e B através do satélite) o qual termina afetando de forma negativa a troca de dados.

A questão custo versus benefício, largura de banda do link, tipo de serviço disponibilizado, sempre entram em discussão com vistas a atender necessidades do cliente, nesse contexto sempre aparecem as figuras dos consultores-gestores técnicos do cliente e da empresa fornecedora do serviço, o esclarecimento quanto a preços é para ficar bem claro ao cliente final para que não haja dúvidas quanto ao que está sendo vendido pela empresa de Telecom e o que está sendo adquirido por esse cliente.

Uma boa consultoria de ambas as partes poderá evitar futuros contratemplos, saber qual largura de link é mais adequado para determinado rede, saber qual escopo de endereços de ips vai atender a rede do cliente de forma mais consistente, evitando refazer contrato, faz parte das responsabilidades dos consultores técnicos das empresas de Telecom, e deve ser conferido e acompanhado pelos gestores de TI dos usuários, que devem entender o conteúdo das ordens técnicas de serviços (OTS) que contem todas as informações pertinentes ao que está sendo entregue ao usuário final.

Com vistas a esse assunto, Hernandez (2006, p. 353), fez a seguinte observação:

Para cada projeto contratado, é aberta uma ordem de serviço, com dados gerais sobre o cliente, o serviço contrato, valor do contrato, nome do diretor e gerente responsável, data para início e término previsto, quantidade de horas previstas, bem como da descrição das categorias dos técnicos escalados para o projeto.

Além do conhecimento apurado sobre o projeto, conhecer o software de uso para a gestão de processo de ativação é fator que geralmente faz diferença em grupos e subgrupos, sendo assim as empresas de Telecom se sente na obrigatoriedade em fornecer treinamentos às equipes envolvidas nesse processo, no treinamento inclui conhecer o portfólio de serviços oferecidos pela empresa de Telecom, saber o nicho de mercado a ser alcançado conforme os serviços disponibilizados, conhecer as tabelas de equipamentos disponibilizados para cada situação, conhecer as tabelas de preços, conhecer as características e aplicabilidades de cada serviço em seu contexto de aplicação, nesse sentido Laurindo (2008, p. 69) “ênfatizou que, internamente às organizações, a Tecnologia da Informação permite que as diversas áreas e processos das empresas sejam interligados e coordenados. Permite também que estes processos sejam viabilizados ou mesmo reinventados”.

Foi possível observar quanto a construção do software (banco de dados) que dá suporte aos gestores do processo de ativação, o mesmo foi construído de forma a dar um consistente apoio para preenchimento adequado de informações sobre equipamentos e facilidades de acesso e alguns outros insumos pertinentes ao cliente e a própria empresa vendedora do serviço, torna-se um controle fiel para uma afinada organização, no mesmo o gestor do processo tem ainda disponível todas as planilhas e formulários com informes pertinentes aos serviços de seu processo, inclusive todas as instruções a respeito

do estudo de viabilidade e seu conteúdo textual e fotográfico, que é um ponto importante (porque não dizer, ponto de partida) para a criação de contrato com um possível novo cliente.

Com respeito à interatividade entre gestor e banco de dados, direcionado a agilização das atividades processuais desses gestores para melhora de desempenho, objetivando suas metas estabelecidas por suas empresas, nesse contexto Gonçalves (2003, p. 45) enfatizou:

À medida que a população de usuários cresce, as interfaces se diversificam e tornam-se cada vez mais complexas devido aos objetivos de acomodar hábitos e preferências variadas de seus usuários. Agentes de software estão sendo aplicados na monitoração das ações do usuário com o intuito de automaticamente ajudá-lo quando os problemas surgirem.

Certamente tendo visão para evitar solução de continuidade o gestor sempre busca informações de consultoria junto a equipe de TI de sua empresa quanto ao hardware a ser utilizado conforme a importância de cada processo, o qual tem que ser compatível para o tamanho, utilização e importância do trabalho desenvolvido, sendo assim, foi possível observar que esse cuidado, quanto ao hardware adequado, os gestores do processo têm mantido para que sua equipe consiga um ótimo desempenho no serviço, buscando o máximo de qualidade no fazer.

Quanto a essa necessidade de adequação e suporte de TI para melhorias de processos dos gestores de processos, Weill (2006, p. 18), afirma o seguinte:

As empresas de sucesso não somente tomam decisões mais acertadas de TI, como também tem melhores processos decisórios nessa área. Em especial, tais empresas envolvem as pessoas certas no processo. Ter pessoas adequadas envolvidas na tomada de decisões de TI proporciona maior número de aplicações estratégicas e maior índice de adesão. O maior envolvimento das pessoas traz como resultado melhores implementações.

Nesse contexto, Weill reforça sobre a importância do setor de TI no âmbito das empresas, o mesmo gerenciado de forma adequada tem plena possibilidade em dar total suporte aos gestores, limpidez, organização e segurança para suas atividades.

#### 2.1.3.1.2 Quanto a questão do backlog

Nesse item foi tratado sobre um ponto importante inserido no processo, que é o backlog e suas regras.

O backlog é quem define o tempo limite que um serviço deve ser entregue pela empresa de Telecom, sem dúvidas é um item que tende a penalizar a referida empresa por atraso em entrega de serviços, forçando-a ao cumprimento das metas estabelecidas conforme o que foi fechado em contrato com o cliente, por essas razões é que cumprimento de metas e penalizações tem seus conceitos e aplicações vistos com cautela e carinho pelos gestores do processo de ativação.

Viana Vargas, Ricardo, (2009, p. 73), enfatiza que:

O objetivo mais importante desta área é garantir que o projeto será concluído dentro da qualidade desejada, garantindo a satisfação das necessidades de todos os envolvidos. O gerente do projeto é o principal responsável pelo



gerenciamento da qualidade no projeto, devendo dar igual prioridade para o gerenciamento da qualidade, dos custos e do tempo.

Idealmente para as empresas de uma forma geral o backlog deveria ser zero, ou seja, inserido nos processos todos os serviços planejados deveriam ter seus prazos de efetivação concretizados, mas as complexidades geográficas existentes na região Oeste do Pará, conforme frisado anteriormente, em muitos momentos ocasionam resultados inesperados e indesejáveis aos planos e projetos das empresas e aos seus gestores, no que concerne à questão de deslocamento das equipes do local sede da região, Santarém, gera tempo, muitas vezes além do esperado e calculado pelas empresas no momento da efetivação do contrato.

Nesse contexto as empresas de Telecom peculiarizam as particularidades de cada região, dessa forma empresas fornecedoras de serviços de Telecom precisam de gestores envolvidos no processo que conheçam a realidade local, gestores que consigam mensurar suas problemáticas e através da quais possam fazer uma arma de defesa contra prejuízos contratuais.

O backlog é um parâmetro criado com o sentido de medir qualidade de entrega de serviços pelas empresas de ramos afins, mas o ideal é que seja evitado, pois a ocorrência do mesmo pode dar a impressão da inoperância ou falta de capacidade organizacional das equipes das empresas de Telecom (no caso aqui as empresas foco desse estudo), bem como, falta de conhecimento técnico-operacional das equipes técnicas que tem exclusiva responsabilidade para preparar acesso entre empresa de Telecom ao site-cliente, preparar o site-cliente com instalação de equipamentos e testes, e da mesma forma preparar o ambiente empresarial de Telecom, na qual se leva em consideração enlaces físicos e lógicos, independe do tipo de circuito a ser ativado atendendo prazos estabelecidos, evitando-se assim a presença de backlog.

Certamente que esses resultados ainda não são os esperados, tendo em vista que as empresas em estudo trabalham com um backlog zero (serviços que deveriam ser concretizados em um determinado prazo, mas alguns não são entregues no tempo estipulado em contrato, essas defasagens geram backlog, conforme já explicado anteriormente).

Claro que a acirrada concorrência hoje existente nesse crescente e concorrente mercado de Telecom consegue estressar gestores dessas empresas, uma vez que as mesmas sobrevivem de seus clientes, e as exigências desses clientes fazem com que as empresas desses serviços criem artifícios no sentido de se evitar esses backlogs, porque hoje está muito fácil um cliente insatisfeito comprovar judicialmente uma quebra de contrato e o não cumprimento no tempo na concretização de entrega dos serviços passa a ser um forte motivo para tal quebra de contrato.

Conforme encontrado no site: [achando.info/significado/64603](http://achando.info/significado/64603), está escrito que backlog:

É um termo usado na indústria que significa o quanto a empresa tem de produzir no período (hora, turno, dia, mês) para atingir a meta de um período maior (dia, mês, ano). Matematicamente, é o quanto ainda tem que produzir no período (meta - produzido) dividido pela quantidade de sub-períodos que faltam para completar o período.

Falhas na infraestrutura do cliente pode gerar backlog, mas não deve penalizar as empresas de Telecom, muito menos dar direitos de reclamação por parte do cliente, uma vez que ao fechar o contrato com o usuário do serviço a empresa de Telecom deixa claro quanto a construção de uma infra-estrutura

consistente no ambiente do usuário, certamente construída por esse cliente, a mesma deverá ser encontrada no ambiente de cada cliente em normais condições de construção, atendendo as normas recomendadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), para que os equipamentos fornecidos pela empresa de Telecom estejam tendo o mínimo de proteção. Falhas na infraestrutura no ambiente da empresa de Telecom pode gerar backlog, falhas no processo da logística pode gerar backlog, portanto fica claro que todos os setores e equipes, tanto da empresa-cliente quanto das empresas de Telecom tem que estar alinhadas, e dessa forma evitar falhas na entrega final.

Nessa linha de análise, Weill (2006, p. 37), escreveu:

Os serviços de infraestrutura de uma empresa incluem, frequentemente, serviços de rede serviços de rede de telecomunicações; a provisão e o gerenciamento de computação em larga escala (como servidores e mainframes); o gerenciamento da base de dados compartilhada de clientes; a expertise em pesquisa e desenvolvimento, com o fim de identificar a utilidade de tecnologias emergentes para o negócio; e uma intranet para toda a empresa.

Como regras necessárias de proteção e segurança em ambientes de clientes é exigido no-break para proteger os equipamentos durante abruptas variações de energia elétrica ou mesmo surtos que possam comprometer desempenho de algum equipamento que servem para funcionamento dos serviços de Telecom. Outrossim, tem ainda a malha de terra juntamente com o para-raio, os quais possuem finalidade de escoar para a terra as imprevisíveis descargas atmosféricas que porventura venham a ocorrer no ambiente do cliente, durante essa visita é possível verificar a existência ou não de Quadro de Distribuição de Força (QDF), no qual deve existir o barramento eletrônico para proteção dos equipamentos contra surtos elétricos, essas exigências tendem a proteger também o que se encontra no ambiente do próprio cliente, que geralmente tem uma visão um tanto leiga para esses cuidados e necessidades.

Essa visita in loco contribui para uma garantia de qualidade e segurança para os dois lados, cliente e provedor de serviços, para o cliente é mais importante ainda uma vez que o mesmo vai poder corrigir possíveis falhas existentes em seu ambiente, tornando assim sua infra-estrutura mais robusta e segura, e ter como resultado um serviço com uma melhor desenvoltura, podendo, inclusive, refletir em retorno financeiro para a empresa-cliente.

#### 2.1.3.1.3 Logística no processo de ativação

Conforme escreveu Hara (2011, p. 25), sobre esse tema:

A logística é uma atividade que faz parte intrínseca de qualquer empresa ou instituição, em menor ou maior grau, sendo às vezes parte fundamental do core da empresa ou meramente suporte à sua atividade primordial, o que implica que algum arranjo estrutural, formal ou informal, deverá ser feito para gerenciar estoques parados ou em trânsito. É fato que as organizações, no intuito de se colocarem de forma mais competitiva no mercado, diminuindo seus custos internos e externos, ou simplesmente para sobreviverem, tem forçosamente adaptado sua estrutura logística de forma a atender às necessidades de mercado.

Na realidade a logística é um fator primordial em qualquer processo, sua inoperância tende a comprometer o desfecho final, certamente que o trânsito de equipamentos deve envolver empresas e pessoas com alto grau de comprometimento no processo, empresas que apresentem sempre alternativas de solução, entretanto o que foi constatado junto as empresas de Telecom não passa de um quadro não muito satisfatório, uma vez que muitos agendamentos, até de relevante importância, não tiveram seus agendamentos cumprido devido os equipamentos que deveriam atender a demanda dos serviços terem chegado fora do prazo, horas ou dias após, essa resultante gera insegurança aos clientes, que muitas vezes já estão totalmente articulados para a recepção e operacionalização do serviço em seus ambientes.

A gestão empresarial tem buscado se firmar no mercado através de conceitos, critérios e práticas. Dentre os tantos critérios que gestores de empresas e analisadores mercadológicos fundamentam através de argumentações criteriosas é no que se refere a redução de custos, e o estudo desse importante parâmetro existem as controvérsias argumentativas que busca comprovar que reduzir custos muitas vezes trás resultados insatisfatórios, “é uma faca de dois gumes”.

A experiência tem conseguido corroborar com o conhecidíssimo adágio popular “o barato pode sair caro”.

Avaliando esse contexto, Alvarenga (2000, p. 85), escreveu:

Em primeiro lugar, o objetivo primordial da busca de soluções modais alternativas é a redução dos custos logísticos. Assim, para certos tipos de carga, o uso da ferrovia ou do transporte marítimo de cabotagem pode significar reduções sensíveis nos custos em alguns casos. É claro que, ao se optar por um modo alternativo, deve-se verificar se as restrições de prazo de entrega da carga, etc., são asseguradas.

A licitação é um dos artifícios que as empresas usam para garantir transporte mais barato para seus produtos, otimizando e barateando custos com a logística, entretanto nem sempre o mais barato é o mais confiável, uma vez que muitas empresas de transporte que concorrem a muitas licitações só usam o nome no contrato como empresa mãe, e dependendo da região a ser entregue determinado produto a empresa mãe quarteiriza o processo, o qual muitas vezes (principalmente na região Oeste do Pará), tem no processo empresas quarteirizadas, e em ocasiões oportunas ensejadas a conquistarem maior lucratividade nos referidos processos, essas empresas não tratam “as coisas” com a importância merecida. Claro que a licitação é necessária, principalmente levando-se em consideração a imensidão geográfica de nosso país, e em especial as complexidades pertinentes à região Oeste do Estado do Pará, entretanto o processo licitatório deveria transcorrer de forma justa e confiável, no entanto nem sempre acontece de forma segura e viável para as circunstâncias que alguns casos se fazem necessários.

De certa forma a quarteirização ou quarteirização acontece de forma irresponsável e sem muito critério, é levado em consideração apenas o valor cobrado pelo serviço, a idoneidade da empresa torna-se irrelevante, basta ter um CNPJ, um carro, um telefone e uma pessoa de contato no local da entrega, que não deveria ser tudo, mas para um projeto barato e sem muita qualidade, na realidade os fatores qualidade, integridade e competência, nesse contexto, são esquecidas, e é lamentável perceber a não existência de pontos fortes nesse contexto empresarial, mas a presença de pontos fracos é uma constante.

Por outro lado, o valor pago às empresas quarteirizadas ou quinteirizadas geralmente é tão irrisório que vontade ou estima em fazer de forma aplicada fica a desejar. Entretanto se existisse uma análise consciente e responsável pelas empresas de Telecom (empresas mãe nesse processo) possivelmente as empresas de entrega final de equipamentos poderiam trabalhar com vistas a processos mais perfeitos.

#### 2.1.3.2 Processo de Recuperação

Este processo, não tão elegante quanto o processo de ativação, mas com importância tão fundamental quanto o referido processo, contém em suas cláusulas contratuais itens de extrema relevância para solução de continuidade do serviço dos usuários, e trás agregado a ele necessidades de conhecimentos técnicos e tecnológicos o qual, de certa forma, obriga as empresas provedoras e usuárias escolherem gestores com perfil específico para o referido cargo, e nas pesquisas junto as empresas foco desse estudo foi possível observar quanto ao acerto de tais escolhas, dessa forma foi possível perceber a seriedade usada pelas diretorias das empresas na avaliação do perfil de seus funcionários para ocuparem os cargos de gestão dos processos de ativação e recuperação de seus bens mais preciosos, que são seus clientes, isso por parte das empresas de Telecom, bem como por parte das empresas usuárias, com seus gestores de TI.

Os gestores envolvidos nos dois processos mostraram reais conhecimentos de causa e efeito no que envolve os mesmos quanto à questão de análises e suas complexidades.

Os gestores das empresas de Telecom mostraram saber das peculiaridades que envolvem os equipamentos a serem instalados no ambiente dos clientes, dos equipamentos que fazem parte das plataformas de backbone, bem como os mesmos deixaram claro quanto ao conhecimento e necessidade associada ao ambiente de cada cliente, desde a infra-estrutura até a local área network (lan), certamente que esse conhecimento não faz com que o cliente transpire total confiança quanto a solução de seus problemas, uma vez que os clientes tem que ter seus suportes comprometidos com a contínua necessidade para o bom andamento de seus serviços de Telecom, e esses clientes não devem esperar fielmente que seus problemas sejam resolvidos pelo gestor Telecom, principalmente quando a anormalidade seja em sua rede local, ou mesmo de sua infraestrutura, que às vezes terminam sendo as principais ocasionadoras dos mais graves problemas em equipamentos em seus ambientes, e para que esses tipos de problemas possam ser evitados, os clientes precisam ter um corpo técnico que tenham um real conhecimento que envolvam sistemas físico, lógico e elétrico.

Pelo que se observou durante as visitas, percebeu-se a necessidade do cliente ter uma equipe de TI ou suporte consistente e conhecedor do sistema disponibilizado pelas empresas de Telecom, é que o gestor da empresa de Telecom ao descobrir que alguma anormalidade reclamada pelo cliente seja pertinente a sua rede local, qualquer atividade que esteja sendo conduzida pela sua equipe de recuperação tende a parar até que o cliente resolva seu problema, que envolva roteador, switche, cabeamento lógico, servidor de redes ou nobreak, inclusive no processo de ativação, processo esse arrecadador financeiro das empresas fornecedoras dos portfólios de serviços ao mercado consumidor, tende parar as atividades de entrega de serviços caso alguma irregularidade de médio ou alto risco que possa comprometer o funcionamento dos

equipamentos instalados pelas empresas de Telecom seja identificado, as vezes uma instalação e entrega de serviços até pode ser concretizada mas somente com o aval do cliente, necessitando o representante do cliente assinar um relatório contendo de forma descritiva todas as irregularidades detectadas, e esse cliente se comprometendo em resolver o problema local em tempo determinado pela empresa de Telecom, caso os riscos não sejam eliminados o usuário não terá respaldo para reclamar das anormalidades que eventualmente venham a ocorrer em seu circuito ou sistema. Certamente que o cliente ficará ciente dessas regras impostas e formalizadas pelas empresas fornecedoras dos serviços.

Claro que as cláusulas contratuais sempre são bem objetivas e colocadas de forma esclarecedora, não deixando dúvidas quanto à obrigatoriedade do cliente em resolver seus problemas locais, e para isso, o suporte técnico ou a equipe de TI do cliente passa a ser peça fundamental para o bom andamento de suas atividades de informática com acessos aos recursos da intranet e internet, bem como, passa a ser um facilitador para identificação, e definição de possíveis problemas interno ou externo.

Agregado ao processo de recuperação objetivamente encontra-se definida a manutenção preventiva, a qual, verificando as necessárias exigências atreladas ao conceito de qualidade de serviço, tem por obrigação pontuar itens com possíveis possibilidades de ocasionar transtornos ao usuário, sendo definidos pontos ofensores, a equipe técnica da empresa de Telecom deve por obrigação contratual eliminá-lo antes que o “pior” aconteça. Certamente que todo trabalho preventivo em sistema de cliente só deve acontecer após a existência de ajustes de horário com o cliente responsável pelo setor de TI ou alguém da empresa-cliente responsável pelo sistema de Telecom dessa empresa.

No contexto de contingência ou prevenção, Andrade (2011, p. 199), escreveu:

Os conceitos de determinismo e voluntarismo certamente podem contribuir em muito para o entendimento da teoria contingencial. Tal conceito está relacionado ao poder de escolha que uma organização, grupo ou pessoa têm para fazer algo de forma antecipada, e não de forma reativa.

O autor Andrade enfatiza da importância agregada no que se refere a contingência e sua importância, junto a ela leva-se também o conceito da manutenção preventiva a qual pode ser solicitada pelo cliente sem nenhum ônus a esse, independente do tipo de serviço ou largura do link, após percepção de queda de desempenho do sistema, ou através da equipe proativa (caso o contrato do cliente contemple esse serviço adicional, que faz parte de serviços especiais de proteção e segurança ao cliente), que poderá identificar futuros problemas devido a queda de desempenho do circuito, e essa verificação é feita com uso de ferramentas adequadas as quais são manipuladas por analistas preparados com largo conhecimento de sistemas de informática, incluindo aí tudo que se refere a software e hardware adequados a evolução dos serviços em causa.

Por outro lado, a equipe técnica responsável pela manutenção preventiva tem que ter bons instrumentais de testes para verificação de meio físico através de par metálico, fibra óptica, rádio ou satélite, conseqüentemente essa equipe deve ter conhecimento técnico e qualidade no que faz, essa equipe tem que ter experiência em equipamentos e acesso de nível 1, conhecedor da lógica de funcionamento de backbones de pequeno, médio e grande capacidade.

Com essa visão da busca da qualidade através do processo preventivo, Moreira (2011, p. 512 e 513), ainda relata que:

A manutenção preventiva é um importante aspecto da busca contínua da qualidade na manufatura. Envolve inspeções regulares e manutenção desenhada para manter as máquinas operando, evitando assim paradas não esperadas de máquinas. É claro que a manutenção preventiva sai caro, mas em geral muito mais barato do que as quebras repentinas.

Conforme bem coloca Moreira, uma certa exaustividade e contínua observação teórica e prática desse módulo no do processo de recuperação será possível perceber a importância do mesmo em busca da qualidade e satisfação do cliente, e também deixando as equipes envolvidas no mesmo mais atentas e aprimoradas conforme as tecnologias envolvidas nos sistemas operacionais nos clientes.

Em conversa com os clientes sobre a opinião dos mesmos quanto aos técnicos das empresas de Telecom, as informações coletadas afirmam: “é como se os técnicos passassem a fazer parte do contrato de recuperação, ou seja, uma continuidade do processo”, sem querer se envolver tão diretamente, mas fica a confiança a medida que os problemas simples ou complexos são resolvidos. Isso ficou comprovado através de inúmeras ligações recebidas dos clientes pelos técnicos das empresas de Telecom, ligações essas direcionadas tanto aos técnicos das empresas mãe quanto aos técnicos das empresas terceirizadas, inclusive até fugindo um pouco das regras contratuais e de atendimento, uma vez que os clientes são orientados a formalizarem reclamações para Call Center, e durante essa abertura de reclamação o cliente pode até relatar de forma pormenorizada os problemas que estão ocorrendo em seus circuitos ou no sistema que são de responsabilidade das empresas de Telecom, mas percebeu-se nesse bypass uma forma de abreviar tempo de recuperação, ou até mesmo que a interrupção não viesse a acontecer.

Ainda quanto à qualificação das equipes técnicas das empresas, ANDRADE, em seu livro Teoria Geral da Administração (2011, p.11 e 12), escreveu que:

Pode-se dizer que uma pessoa possui habilidade técnica quando compreende e tem domínio da atividade que realiza, Exige conhecimento especializado, habilidade analítica dentro da especialidade e facilidade no uso das técnicas e do instrumental voltados especificamente para as atividades que desenvolve. Esta é a habilidade típica de um profissional que executa seu trabalho pessoalmente, como um engenheiro, professor, mecânico ou motorista. Quando as pessoas iniciam suas carreiras nas empresas, normalmente utilizam em maior proporção a habilidade técnica. Esta habilidade é adquirida por meio de experiência, educação e treinamento profissional.

Ainda chamando a atenção para o fator qualitativo das equipes e a necessidade da qualificação dessas de forma técnica e profissional, Quadros (2011, p. 18), escreveu que:

As tecnologias da informação e da comunicação estão em permanente desenvolvimento. Novas aplicações informáticas e novos equipamentos são continuamente lançados no mercado e é necessário estudar o potencial destas novidades. As empresas não têm tempo para fazer este tipo de trabalho, mas o ensino superior pode preencher esta lacuna. Outra das grandes dificuldades sentidas pelo sector da comunicação tem sido a identificação de modelos económicos que permitam viabilizar uma nova realidade informativa muito assente na distribuição via Internet, abrindo-se aqui mais um vasto campo de colaboração entre universidades e empresas.



Certamente que o corre-corre das empresas realmente ter novos profissionais com conhecimento no mínimo básico, já adquirido externamente, não deixa de ser lucrativo para as mesmas, é um custo e preocupação a menos que essas terão, uma vez que esses novos funcionários demandarão um tempo curto para plenas adequações em suas funções empresariais. Por outro lado, as empresas sempre estarão atentas para as possíveis deficiências pertinentes aos funcionários antigos, e esses também deverão ser bem treinados em suas velhas ou novas funções no processo em causa, que é tão importante para as empresas de Telecom que as mesmas montam equipes bem treinadas e bem estruturadas, com gerentes com bom conhecimento de gestão estratégica, os treinamentos tem por objetivo atender as necessidades operacionais e técnicas dessas empresas, sem contar que a planta tecnológica das empresas tem que estar aberta aos gestores ou suporte desse processo, tornando-os mais ágeis e práticos nas soluções de problemas.

#### 2.1.3.2.1 Software para gestão no processo de recuperação

Não foi identificado nenhum software específico para um controle de recuperação associado às empresas-clientes, também se observou essa ausência para o processo de ativação, na realidade foi observado que os gestores de tecnologia dos clientes procuram manter registros em agendas, cópias de contratos junto às empresas de Telecom, e também em arquivos em suas estações de trabalho ou outras mídias (pendrives, e CDs), a falta de uma política de controle de serviços de contrato externo tende a retardar tomadas de decisão por parte dos gestores clientes, gestores das empresas e gestores de TI, podendo ocasionar prejuízos aos clientes internos das empresas, os quais vivem em função dessa máquina tecnológica.

No entanto, existem aqueles clientes top que usam serviços proativos, conforme já frisado anteriormente, que tem uma gerência pró-ativa constante de seus links, inclusive podendo resolver remotamente problemas da rede local dos clientes, desde que o acesso do backbone até ao equipamento que se conecta ao roteador de borda da empresa de Telecom esteja permitindo comunicação remota, isso significa que esse procedimento só poderá ser executado se o link estiver em pleno funcionamento, mas caso não esteja a gestão proativa aciona imediatamente a empresa de Telecom, responsável pela integridade do nível um (que é o nível físico do modelo de referência OSI (Open Systems Interconnection)), o qual conecta o ambiente do cliente ao ambiente da empresa de Telecom, e o nível dois (que é o nível de enlace do modelo de referência OSI), este estando em funcionamento garante a integridade do nível um, nesse contexto, enfatizando sobre a sistemática dessa arquitetura, Sousa (2006, p.31), disserta que “O modelo OSI, de sete camadas, teve como objetivo especificar uma arquitetura de conectividade entre sistemas, dividindo as funcionalidades de um sistema de comunicação de dados em sete partes ou camadas”, isso significa dizer que todas as camadas são importantes para o funcionamento do sistema como um todo, mas para o gestor do processo de recuperação, bem como, para a sua equipe de campo ou analista de sistema, o importante é ter a visão da operacionalidade das duas primeiras camadas para que se tenha um início mais apurado de uma análise sistemática.

Caso esses dois níveis estejam em funcionamento, o gestor-analista da empresa de Telecom buscará visualizar o nível três (se refere ao nível de rede do modelo de referência OSI), o qual só funciona com a presença integral dos níveis um e dois.

Ainda em relação à sistemática de funcionamento do modelo de referência OSI, que também é divulgada pelos autores de obras para redes de computadores com o nome de Arquitetura de Protocolos OSI, Stallings, (2005, p.96), disserta o seguinte:

As funções de comunicações são particionadas em um conjunto hierárquico de camadas. Cada camada realiza um subconjunto relacionado das funções exigidas para a comunicação com outro sistema. Ele conta com a próxima camada inferior para realizar funções mais primitivas e ocultar os detalhes dessas funções. Ele oferece serviços à próxima camada mais alta.

Quanto às empresas de Telecom, foi constatado que as mesmas disponibilizam um software específico para o desenvolvimento das atividades de seus gestores de recuperação, foi possível identificar a integração do software a nível nacional e comprovou-se a sua eficiência e eficácia para o desenvolvimento do referido processo, o mesmo só funciona no âmbito da intranet das empresas, isso significa que externamente não se pode interagir junto ao referido software, mesmo sendo o gestor do processo, essa forma de trabalho junto ao software faz parte da política de segurança implementada pelas empresas de Telecom.

O que as empresas de Telecom permitem aos gestores do processo, referente a divulgação constante no Sistema Integrado de Recuperação (SIR) diz respeito ao envio das informações as equipes terceirizadas (equipes de campo) via e-mail, passou a ser um canal de comunicação confiável no processo o qual tornou-se um procedimento necessário para um normal atendimento das equipes terceirizada-externa para a recuperação dos serviços reclamados pelos clientes.

Por outro lado, foi constatado que os formulários desse processo possuem todos os campos com informações vitais pertinentes aos clientes, todas oriundas do processo de ativação, certamente que o povoamento da base de dados da empresa gestora do contrato de forma certa, vai facilitar uma eficiente gestão da equipe do processo de recuperação, inclusive o cruzamento das informações inseridas na base de dados tem que corroborar com a realidade existente no que diz respeito ao cliente, por exemplo, esses seguintes itens vão ajudar de forma mais imediata um início de tomada de decisão para a recuperação de um circuito: razão social, domínio, designação do circuito, telefone de contato, pessoa de contato, informações sobre as conexões locais, informações sobre conexões no backbone e nível do contrato, lógico que independente do nível de contrato todos os circuitos tem prazo mínimo e prazo máximo para recuperação, o que ficar além desse prazo máximo com certeza vai gerar desconto ao cliente.

#### 2.1.3.2.2 Qualidade das equipes internas e externas para uma eficiente gestão no processo de recuperação.

O sucesso de uma empresa certamente está na força-tarefa que a mesma possui que é seu quadro funcional, no grupo cada um tem ter a responsabilidade e inteligência de saber trabalhar de forma



individual e principalmente em equipe, dessa forma produzindo o suficiente para tornar sua empresa devidamente competitiva no mercado no qual está inserida.

Com relação ao fator atendimento aplicado e produtivo, Griffin (2007, p.477) enfatizou que:

Avaliado com base na qualidade ou quantidade de seus resultados, A mensuração do desempenho é uma atividade contínua e constante na maioria das empresas. Para que o controle seja eficaz, a mensuração do desempenho deve ser válida. O desempenho em vendas pode ser medido por seu total diário, semanal ou mensal, e o desempenho da produção pode ser acompanhado pelo custo unitário do que é produzido pela qualidade desses produtos ou volume fabricado. O desempenho dos funcionários é frequentemente avaliado.

O que se percebe na escrita de Griffin deixa claro no que se refere a necessidade das empresas terem funcionários qualificados conforme a área de conhecimento que trabalham, essa qualidade espera-se não só do gestor desse processo, mas também da equipe que está atuando diretamente no mesmo, essa qualificação terá reflexo no desempenho de cada um, e o resultado será ou não motivo de satisfação dos clientes e da empresa de Telecom.

Conhecer a topologia e a tecnologia usada em cada cliente é ponto chave para uma eficiente atuação técnica e uma breve resolução dos problemas, isso significa dizer que a equipe de campo obrigatoriamente deve ser bem treinada, bem preparada para atender as exigências impostas pelas empresas de Telecom com vistas a um atendimento eficaz, no sentido de transformar a ansiedade, ou muitas das vezes, a chateação do cliente em um estreito laço de confiança ao ponto de tornar esse cliente em um parceiro fidedigno, entendendo esse que um processo pode ter suas falhas, mas que as equipes técnicas tendem a se superar perante problemas até de extrema complexidade.

As equipes internas e externas devem estar preparadas para lidar também com os próprios clientes, é um médico das telecomunicações, é o analista-prático-in loco, é quem vai poder deduzir e concluir sobre os possíveis problemas do meio físico (interligação do local-cliente à empresa provedora dos serviços) ao backbone (da empresa de Telecom), ou verificar e identificar possíveis problemas na rede local do cliente, é quem poderá normalizar em tempo hábil ou não o sistema do usuário, o nível de qualificação das equipes interna e externa será o diferencial na resolução, principalmente, quando o problema tiver alta complexidade.

Portanto, a qualidade no atendimento está associada ao conhecimento técnico, principalmente da equipe externa, mas também a equipe interna e gestores do processo devem estar preparados para as possíveis problemáticas em estações dos clientes. E no caso de necessárias solicitações de equipamentos de reposição para recuperação de sistemas para a equipe do setor logístico, as especificações técnicas devem ser informadas sem erros para não haver continuidade na paralisação do circuito reclamado.

#### 2.1.3.2.3 Troubleshooting Engine

O importante nesse processo é colocar como objetivo a operacionalização do sistema do cliente, saber diagnosticar e não se preocupar em tentar amenizar a situação para o cliente, é fugir um pouco da responsabilidade técnica e profissional, entretanto a análise sobre os possíveis problemas é fator primordial

para a descoberta de irregularidades que possam vir a incorrer em solução de continuidade para os circuitos ou sistemas de clientes, trazendo prejuízos aos usuários dos serviços e as empresas fornecedoras dos serviços, na realidade o troubleshooting amarra regras e procedimentos para que as adversas situações relativas às transmissões e recepções de dados, voz e imagem tenham suas descobertas e soluções de forma mais imediata, e após essas descobertas poder-se recuperar um sistema sem muito desgastes, já que o entendimento sobre o troubleshooting pode e deve garantir análises e recuperações de forma mais consistente, beneficiando tanto as empresas de Telecom quanto as empresas usuárias, diminuindo consideravelmente tempo de paralização em circuitos de clientes, desestressando ambos os lados, empresa fornecedora e empresa usuária dos serviços.

Conforme está definido por Chappell (2002, p.531), descrevendo que:

O troubleshooting Engine foi desenvolvido para ser um método simples e produtivo para solucionar os problemas de desempenho e de configuração mais comuns envolvendo produtos Cisco. Embora a ferramenta seja desenhada para fornecer uma resolução completa para um problema apresentado, ela também é útil como apoio no refinamento e na definição da natureza do problema via hiperlinks para questões e documentos relacionados. Desta maneira, o utilitário da ferramenta não depende de sempre ter uma resposta, mas, em vez disso, atua como um otimizador de produtividade na metodologia genérica de diagnóstico.

Nesse contexto, a equipe de campo e a equipe de suporte técnico remota deve conhecer o passo-a-passo da sistemática das regras de descoberta de defeitos, e conhecer a topologia e arquitetura usadas em cada cliente é ponto chave para uma rápida resolução e normalização do circuito do usuário, podendo sempre ter um desfecho com qualidade, passando aos usuários confiabilidade no serviço, mas tão somente conhecer a sistemática implementada através do troubleshooting não significa saber resolver os problemas com qualidade, o processo vai mais além dessa resolução, as equipes técnicas tem que conhecer os serviços ofertados e trabalhados pelos usuários, independente da planta tecnológica implantada no ambiente do cliente, implantada pelo cliente ou mesmo pelas empresas de Telecom. É importante o conhecimento referente aos equipamentos e topologias a serem trabalhados pelas equipes técnicas internas ou externas, inclusive sempre será necessário o aprimoramento das técnicas de recuperação, que entre os dois processos em estudo, conforme enfatizado pelos gestores de empresas usuárias e gestores de TI, foi considerado como o mais importante, uma vez que a paralização longa de um sistema de Telecom ou circuito de dados, voz ou vídeo conferência de clientes, tende a ocasionar grandes prejuízos a esses usuários, e a técnica de recuperação pode se tornar apurada por intermédio de exaustivos testes em bancada ou em laboratórios, com montagem de setups utilizando-se o máximo de equipamentos envolvidos na planta tecnológica da região.

#### 2.1.3.2.4 Quanto ao procedimento de recorrência

A recorrência faz parte do processo de recuperação e é um fator ofensor contra a empresa de Telecom e não deixa de ser prejudicial ao cliente, portanto as equipes de recuperação interna e externa devem avaliar sistematicamente e de forma minuciosa todas as problemáticas recorrentes ao sistema dos

clientes prejudicados, nessas avaliações devem ser verificadas as conexões físicas e lógicas, tecnologias instaladas nos ambientes de clientes, as topologias usadas para funcionamento dos serviços desses clientes, alimentação elétrica, aterramento e comportamento de funcionamento de todos os equipamentos envolvidos no sistema, seja do cliente, ou seja, da empresa provedora do serviço, inclusive deve ser levantada hipóteses de possíveis problemas na rede do cliente, dentre esses problemas a existência de vírus, ou problemas de software ou hardware, dessa forma, nessas análises o cliente também deve envolver sua equipe técnica de TI, e geralmente é agendada janela (momento para acontecimento dos testes e verificações) no sistema do cliente, e essa janela sempre é obedecida conforme as necessidades e disponibilidade do cliente.

Por outro lado, a recorrência também termina sendo uma forte pressão contra o gestor do processo de recuperação, que sempre é cobrado de gerentes de escalas maiores justificativas sobre demora em recuperar-se serviços, e esse gestor tem que canalizar essa cobrança para a equipe de campo a qual esta deverá estar trabalhando em recuperação de serviços de clientes que possuem contratos de risco, e o tempo de recuperação para esses clientes contratualmente são curtos, independente da localidade, e para a região aqui em estudo, esse fator tempo torna-se um grande vilão para as empresas de Telecom, principalmente um sério problema para as equipes de recuperação que trabalham interna e externamente.

Foi possível comprovar a eficiência e eficácia dos resultados das verificações geradas por recorrência, ela consegue empurrar as equipes de recuperação em busca de soluções de problemas nos circuitos de clientes que necessitam entrar com o procedimento de recorrência, sempre se consegue eliminar a problemática, quer seja ocasionada por falhas em pontos do cliente ou por falhas físicas ou lógicas da empresa de Telecom, mas o mais importante refere-se à eliminação do problema e a satisfação do cliente, por mais que pareça ser através de pressão às equipes de recuperação. Essa satisfação termina sendo o resultado mais gratificante para os dois lados, o prestador de serviços e para o usuário.

#### 2.1.3.2.5 Logística no processo de recuperação

A equipe da logística desse processo deve ser operacional e ao mesmo tempo com um razoável conhecimento técnico, só assim os equipamentos que deverão ser encaminhados às equipes de campo não correrem riscos de serem fornecidos erradamente, ou mesmo com defeito, fato que foi possível comprovar durante essa pesquisa, uma vez que alguns equipamentos que vieram de outros centros e foram reencaminhados às equipes de campo, para recuperar serviços de clientes, apresentaram defeito antes mesmo de seu uso, ou seja, durante o processo de instalação foi possível identificar suas deficiências, sem contar quanto ao fator tempo para a chegada desses equipamentos até ao técnico de campo, e com essas novas falhas forçando o envio de novos equipamentos, faz com que o tempo de recuperação fique fora dos padrões estabelecidos em contrato, conseqüentemente causando multas às empresas de Telecom, bem como, trazendo prejuízos e insatisfação aos clientes por inoperância do serviço.

Com a observação relativa à logística, Castiglioni (2009, p. 26), observa que:

Na busca constante pela rapidez e flexibilidade de armazenagem, as empresas especializadas em movimentação de materiais desenvolvem constantemente, equipamentos altamente produtivos e personalizados para cada tipo de operação. O dimensionamento desses equipamentos deve estar voltado para sua máxima utilização e flexibilidade, os quais são selecionados em função dos custos de investimentos, custos totais, de manutenção e operação, quando estes forem contemplados.

Para a escolha desses equipamentos, é preciso atentar a alguns fatores que determinam sua utilização. Entre outros podemos citar a característica dos materiais a serem movimentados e as instalações do armazém.

Considerando que todo e qualquer equipamento precisa da intervenção do operador, que pela força humana ou por sistema operacional, é possível dividi-los em categorias distintas.

Castiglioni chama a atenção para o fato dos cuidados que os gestores dos processos em estudo devem ter em relação a logística e no que concerne a guarda de equipamentos em almoxarifado, certamente que nesse processo deve ter uma equipe técnica que possa avaliar a integridade dos equipamentos que vão estar armazenados para atender os dois processos, ativação e recuperação, a preparação da equipe de testes em laboratório deve ser de um nível no mínimo razoável no conhecimento de diversas tecnologias, esse procedimento poderá melhorar tempo em ativação e tempo em recuperação, podendo, dessa forma, proporcionar satisfação aos usuários, resolvendo de forma até mais imediata as problemáticas que porventura terminam ocasionando interrupções nos serviços, e o processo que envolve a logística é para caminhar de forma alinhada e responsável com as equipes de ativação e recuperação.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

#### **3.1 Tipos de Estudos**

A pesquisa desenvolvida baseou-se em: documental e de campo com abordagem qualitativa e quantitativa, com caráter exploratório e enfoque descritivo.

Ressalta que este estudo enfocou-se em analisar a gestão dos processos de ativação e recuperação praticados pelas empresas do ramo de Telecom com vistas nos atendimentos aos clientes externos e internos, bem como a análise referente às tecnologias mais apropriadas aplicadas em cada usuário de forma específica que possa garantir um funcionamento cem por cento com uso de equipamentos tecnológicos de ponta.

Sabe-se que estes equipamentos tecnológicos constituíram-se na grande influencia que esses processos da tecnologia avançada passaram a exercer nas pequenas, médias e grandes empresas da região Oeste do Pará, no que concerne uma boa qualidade dos serviços prestados e o bem que estes processos tecnológicos ocasionam para seus clientes e gestores.

A gestão dos processos de ativação e recuperação tem por princípio básico atender com eficiência e eficácia os fornecedores e clientes com segmento e gestão com a tecnologia. Na verdade os processos em estudo apontam os objetivos alcançados, os mesmo agregam formas implementadas pelas empresas para diminuir tempo, mão de obra e custo, com aumento da velocidade e lucratividade. Esta é a teoria pregada e defendida pelas empresas nacionais e multinacionais de forma geral com uma visão de: “baixo custo com

alto benefício”. O estudo in loco está focado na classe das empresas do ramo de Telecom com ênfase na gestão do uso das tecnologias, suas causas e efeitos, direcionados para a qualidade dos serviços prestados.

Ressalta-se que este estudo mencionado é uma pesquisa quantitativa que direciona aos objetivos expostos.

Para Teixeira (2007) este estudo visa quantificar dados obtidos, em especial com a mensuração das informações das perguntas do tipo fechada. Sendo assim, será aplicado um questionário com perguntas fechadas, para funcionários de empresas de Telecom e empresas usuárias desses serviços.

Quanto à pesquisa qualitativa, de acordo com Silverman (2009, p.55) o principal foco desse tipo de pesquisa é que, “A capacidade para estudar fenômenos simplesmente indisponíveis em qualquer lugar. A pesquisa qualitativa usa dados que ocorrem naturalmente para encontrar as sequências em que os significados dos participantes são exibidos”.

Quanto ao método qualitativo assemelha-se a procedimentos de interpretação dos fenômenos que se emprega no cotidiano, ou seja, o método qualitativo busca visualizar o contexto e, se possível ter uma integração com o objeto de estudo que explique melhor a compreensão do fenômeno.

Referente a contextualização da pesquisa documental, Marconi e Lakatos (2007, p. 62) sustentam que a mesma é: “Caracterizada pela fonte de coleta de dados que está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser recolhidas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”.

Constata-se que a pesquisa nada mais é do que um levantamento de dados de variadas fontes com o intuito de coletar informações prévias sobre o campo de interesse. E este levantamento é o primeiro passo de qualquer pesquisa científica dando-se como fonte primária.

Conforme Leite (2004, p. 45) “a pesquisa descritiva serve para explicar determinados fenômenos sócio-econômicos, político-administrativos, contábeis e psico-socioeconômicos, matemático-estatísticos e técnico linguístico”. No entanto o autor afirma que este estudo independente do tipo da pesquisa é necessário um cuidado para desenvolvê-la, uma vez que requer do pesquisador uma atenção minuciosa no decorrer da mesma.

Segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 32), a pesquisa bibliográfica “oferece meios para definir e resolver não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”, permitindo ao pesquisador aprofundar o quanto for necessário, ou o quanto sua curiosidade permitir. Assim, para o autor a pesquisa bibliográfica não será mera repetição do que já foi dito ou escrito, mas propicia ao pesquisador um novo enfoque, e uma nova visão da pesquisa, e proporciona ao autor a oportunidade de obter novas conclusões sobre o assunto em questão.

A fonte utilizada no decorrer da pesquisa deu-se através de publicações como: bibliografias, livros, internet, teses, monografias, publicações avulsas, pesquisas e etc.

Ressalta-se que o estudo em causa focou na classe das empresas de ramos afins, com ênfase na gestão com o uso das tecnologias, suas causas e efeitos.

O estudo foi delineado conforme as necessidades das empresas usuárias das tecnologias de Telecom e como os gestores podem melhorar o uso dessa ferramenta que fornece mão de obra tão eficaz,

barata e com lucratividade em longo ou até em curto prazo, o estudo veio corroborar conforme as perspectivas que as ferramentas tecnológicas de fato passaram a ser indispensáveis em qualquer empresa seja ela pequena média ou de grande porte, as mesmas buscam atender as necessidades de cada cliente com crescimento e com alto benefício dos gestores e da clientela final.

### 3.2 Caracterização do Universo e do Objeto de Estudo

Vergara (2005, p.50), faz o seguinte comentário sobre conceito de universo ou população:

Entenda-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objetos de estudos.

Em sua fala o pesquisador relata a respeito dos resultados obtidos na pesquisa elaborada a partir da relação das amostras do universo estudado. Estes resultados apresentam características resultantes da aplicação dos questionários de pesquisa de campo.

Segundo Almeida e Rouquayrol (2006) relatam que a pesquisa trabalha usualmente com uma estimativa de erros entre 3 e 5% conforme o desvio padrão, mas para o caso do estudo aqui desenvolvido foi usado o quantitativo real de 23 (vinte e três) gestores de empresas e/ou gestores de TI de empresas usuárias do rol de 30 (trinta), uma vez que os gestores de 7 (sete) empresas se recusaram a participar da pesquisa alegando receio de retaliações que poderiam sofrer pelas empresas de Telecom, já que a pesquisa tem por necessidade mostrar não só o lado positivo da qualidade dos serviços prestados por essas empresas, mas também o lado negativo. Por outro lado, percebe-se que das 5 (cinco) empresas de Telecom convidadas e selecionadas a participarem da pesquisa, todas elas aceitaram e todas de fato participaram, nesse caso, deixa-se claro que na região da pesquisa desenvolvida o rol de empresas de Telecom participantes é o universo da população de empresas que trabalham na área de telecomunicações até o momento de conclusão desse trabalho.

De acordo com os gestores, as empresas vêm atuando no ramo de prestação de serviços de tecnologia ao longo dos anos com o uso de equipamentos tecnológicos avançados para atenderem os serviços de dados, voz e vídeo conferência, sendo que das vinte e três empresas pesquisadas, duas se encontram na cidade de Juruti e duas na cidade de Itaituba, cidades circunvizinhas a cidade polo da pesquisa e essas empresas são: CAIMA, Mineradora São Bento, essas duas na cidade de Itaituba e Omnia Minérios e Empresa de Correios e Telégrafos na cidade de Juruti, todas elas utilizam os serviços de dados, voz e vídeo conferência, exceto a Empresa de Correios e Telégrafos que utiliza apenas o serviço de dados, talvez por motivo de contenção de despesas, as demais empresas pesquisadas estão sediadas na cidade de Santarém: Banco da Amazônia, que utiliza os serviços de dados, voz e vídeo conferência, Faculdades Integradas do Tapajós, utilizam o serviço de vídeo conferência além dos serviços de dados e voz, enquanto que as empresas, Rodobens Ltda, Hipervendas Ltda, Banco do Estado do Pará, Rio Norte Veículos e Instituto Esperança de Ensino Superior utilizam apenas os serviços de dados e voz, as empresas Ava Locadora, Maicá Diesel Ltda e Loja Massafra, são usuários apenas do serviço de voz, e os usuários que



utilizam apenas serviços de dados são: Martins Comércio, Cyber Portal, que é um provedor internet, Secretaria da Receita Federal, Secretaria da Fazenda Estadual, Prodepa, Universidade do Estado do Pará (Campus Santarém), Universidade do Oeste do Pará (Campus Santarém), Ministério Público da União, Ministério da Saúde, Provedor Internet Zuum e Lojas YYamada Santarém.

As empresas de Telecom que fizeram parte da pesquisa são: Embratel S/A, Oi Telecomunicações, CLARO (por conta do serviço de acesso a internet através do 3G, que presta serviço de internet aos clientes Bradesco, Caixa Econômica S/A e Banco do Brasil S/A), ICABO Telecom e Telsat Telecomunicações.

As empresas em estudo atualmente contam com aproximadamente 14 a 50 funcionários em áreas específicas, algumas mais que outras certamente, inclusive somando-se aí também funcionários de empresas terceirizadas que prestam serviços diretamente as empresas de Telecom. E dispõem de equipamentos de ultima geração que supre a necessidade dos gestores e clientes afins, atingindo um total de até 9.000, clientes em Santarém e cidades vizinhas.

Em troca de informações os gestores das empresas de Telecom e das empresas usuárias relatam que a tecnologia com o passar dos anos vem tendo um avanço alarmante de forma positiva. Assim suprimindo as necessidades de cada gestor e cliente em tempo hábil.

Sem desmerecer as demais instituições estudadas, a Fundação Esperança, mantenedora do IESPES, vem atuando há mais de quarenta anos com diversos atendimentos como: a área da saúde, beneficiando inúmeras comunidades e cidades vizinhas do Município de Santarém, e vem servindo de campo de estágio para inúmeros acadêmicos de cursos afins do IESPES, além da relação nacional tem uma relação Internacional através de intercâmbio e projetos, estes também sendo facilitados pela tecnologia, que hoje tem sido um grande diferencial nos serviços dessa instituição.

### **3.3 Local**

O local do estudo foi desenvolvido nas empresas de Telecom sediadas em Santarém, que fica na região Oeste do Pará, da mesma forma, o estudo transcorreu em empresas usuárias dessas empresas de Telecom, que disponibilizam diversos serviços que fazem parte do portfólio de serviços de Telecom no mercado da região em estudo.

### **3.4 Fontes de Informações**

A pesquisa foi embasada em bibliografias de autores dos livros citados, requisitados em bibliotecas de Instituições de Ensino Superiores locais e em sites da internet.

A intenção era abranger todo o universo desta pesquisa na investigação, pois o universo teve como informantes dois grupos de gestores, sendo: gestores de empresas usuárias ou gestores de TI das empresas usuárias e gestores de empresas de Telecom. Ressalta-se que os gestores elencados vêm desenvolvendo atividades em projetos há mais de 20 anos na Região Oeste Pará.

Primeiramente foram selecionados trinta (30) gestores de empresas usuárias ou gestores de TI das empresas usuárias, que prestam atividades nesta região, destes vinte e três (23) se propuseram a participar deste estudo, que equivale a 77% do universo da amostra dos gestores de TI e gestores das empresas usuárias. Ressalta-se que dos 5 gestores de Telecom selecionados, todos responderam o questionário, tendo 100% deste público pesquisados.

A pesquisa em si atende os critérios de inclusão, gestores de TI e Telecom, que tem atividade nesta região. Observa-se que no ato do levantamento o pesquisado expressou o aceite da participação como sujeito da pesquisa por assinatura do termo e consentimento livre e a ele foi esclarecido verbalmente sobre as condições estabelecidas no que diz respeito a guarda dos nomes dos participantes da pesquisa, bem como, as respostas por eles colocadas no questionário.

Lakatos (2010, p.166), comenta que “a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”.

O mesmo autor enfatiza que a pesquisa de campo é aquela utilizada com objetivo de conseguir informações ou conhecimentos acerca de um problema a ser estudado.

### **3.5 Instrumentos de Coleta e Análise de Dados**

A coleta de dados foi realizada após autorização e aprovação pelo Comitê de Ética da Lusófona, obedecendo os critérios do Ministério da Saúde (BRASIL, 1996) e à Resolução 196/96 que trata da pesquisa realizada com seres humanos.

O estudo decorreu de forma individualizada nas 28 empresas elencadas. Para Kawamoto (1995) qualquer procedimento realizado deve ser guiado por um instrumento de coleta de dados que é fundamental para compilar as informações coletadas.

Para atingir o objetivo do presente trabalho utilizou-se, como instrumentos de coleta de dados, 2 (dois) questionários, o primeiro com 13 (treze) perguntas mistas que foi direcionado aos gestores de TI e/ou gestores das empresas usuárias, e o segundo questionário com dez perguntas mistas direcionadas aos gestores das empresas de Telecom.

As informações coletadas foram organizadas em gráficos e tabelas de forma a facilitar a visualização dos resultados obtidos e permitir a análise coerente do estudo.

De acordo com Lakatos (2010), o questionário é um fator importante na pesquisa, constituído por uma série de perguntas levando o pesquisador a questões mais objetivas, não tendo a oportunidade de contato direto com o pesquisado ou influenciando no questionário.

### **3.6 Aspectos Éticos**

Foi mantido o total anonimato dos clientes e gestores da pesquisa, com padronização em uma pesquisa quantitativa para a correta obtenção de resultados, sem fugir da ética que engloba o estudo. E



também foi obtida a autorização do estudo através de Termo de Consentimento dos gestores local das empresas alvo, certamente que a expectativa de resultados positivos ficou evidenciado na fala e aceitação dos gestores das empresas a participarem dessa pesquisa na esperança que a mesma possa vir proporcionar possibilidades de melhorias nas comunicações via telecom que essas empresas utilizam no seu dia a dia. A pesquisa garantiu o anonimato dos informantes.

Figueiredo et al (2007, p.109) afirmam que o momento ético da pesquisa é destinado a:

Apresentação ou descrição das documentações que devem ser encaminhadas a fim de receber formalmente e por escrito a autorização para realização da investigação. Para elaborar tais documentos, deve considerar a Resolução n. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde, que trata de pesquisas envolvendo seres humanos e suas diretrizes.

Figueiredo ressalta que a ética é de suma importância para a continuidade das obrigações de cada cidadão, para manter sua responsabilidade ética e postura em caráter simplório em conformidade da pesquisa desenvolvida, sabendo-se que os direitos e deveres relativos a declarações colocadas ou postadas por entrevistados e entrevistador sempre terão limites a serem respeitados.

#### **4. Análise e Discussões dos Resultados**

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos após a coleta de dados, através de aplicação de questionários aos gestores de TI ou gerentes das empresas usuárias dos serviços de Telecom, e aos gestores das empresas de Telecom, no período entre setembro e novembro de 2012, nas empresas situadas nas Cidades de Santarém e cidades circunvizinhas da região Oeste do Pará, as quais estão contextualizadas dentro do desejo investigativo desse trabalho.

Quanto à apresentação e análise dos resultados Vergara (2005, p.76) diz que: “O estudo do questionário foi iniciado levando-se em conta o percentual de respostas em cada questão para apurar a análise de cada um”.

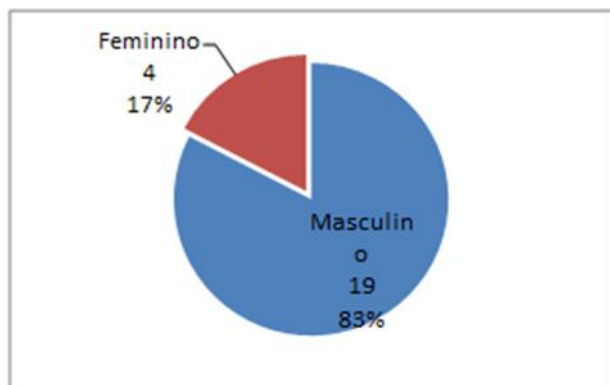
Os resultados foram apresentados por meio de divisão de elementos que constituem a teoria, distribuída de forma elaborada a partir dos quesitos do universo envolvido na pesquisa e desenvolvendo assim a qualidade das atividades desenvolvidas por empresa de Telecom, bem como, os insumos apresentados pelas empresas usuárias, insumos esses que proporcionaram uma real visão qualitativa no que concerne aos serviços prestados pelas empresas de Telecom, enriquecendo sobremaneira esse trabalho de pesquisa, bem como, proporcionando possibilidades de melhorias nos projetos que tendem trabalhar os processos de ativação e recuperação de serviços de telecomunicações.

Certamente que os processos em voga tem real importância de interesse para os dois lados, as empresas que ofertam os serviços e as empresas usuárias de tais serviços, conforme citado anteriormente, e essas empresas sentem o desejo e necessidade da existência de regras e formas de

melhores resoluções de problemas que venham diminuir tempo no processo de ativação e no processo de recuperação..

#### 4.1 Características do Perfil dos Gestores de TI ou Gestores de Empresas Usuárias:

##### Pergunta 1 – Sexo (gerou gráfico 1):



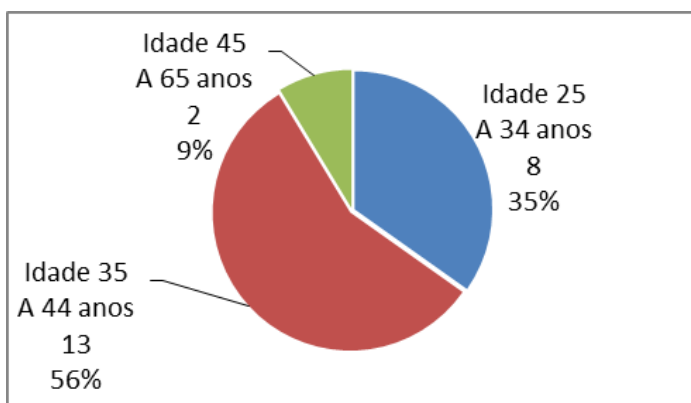
**Gráfico 1 Sexo**

**FONTE:** Pesquisador.

A intenção era pesquisar 30 gestores, mas foi possível pesquisar 23 gestores de TI e/ou gestores de empresas desse público alvo, sendo 19 homens, equivalente a 83%, e 4 mulheres, que corresponde 17%, que trabalham em empresas sediadas na região pesquisada.

##### Pergunta 2 - Faixa etária (gerou gráfico 2):

De acordo com o gráfico 2, foi possível constatar que dos 23 gestores pesquisados, 8 sujeitos, que corresponde 35% do rol do contingente pesquisado, e está entre 25 a 34 na faixa etária de idade; entre 35 a 44 anos 13 sujeitos, que corresponde 56%; e na faixa etária de 45 a 65 anos de idade foram 2 sujeitos participantes, que perfazem 9%.



**Gráfico 2: Faixa Etária**

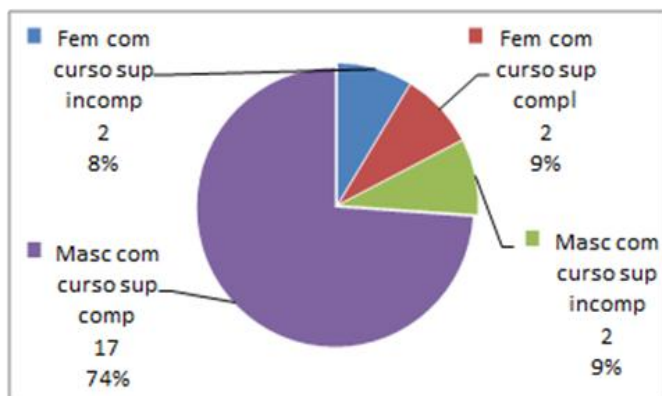
**FONTE:** Pesquisador.

Através da presente pesquisa foi constatado que entre os gestores pesquisados percebeu-se que há gestores jovens que buscam cada vez mais o aperfeiçoamento no que lhes compete, e com isso passam a conhecer melhor o mercado de trabalho, assim desenvolvendo melhor desempenho, por esse motivo observa-se que médias e grandes empresas terminam acreditando e oferecendo maiores possibilidades aos mais jovens.

Peixoto (1998) comenta que nesta idade geralmente costumam estar ativos e cheios de vida e vigor, desempenhando funções pertinentes a suas funções.

### Pergunta 3 - Escolaridade (gerou gráfico 3):

Pode-se observar no gráfico 3 abaixo, das 4 mulheres pesquisadas, 2 delas, perfazendo 8%, estudaram até o ensino superior incompleto, as outras 2 mulheres, percentual de 9%, realizaram o ensino superior completo, por outro lado, dos 19 homens pesquisados, 2 sujeitos, com percentual de 9% ainda não conseguiram completar o ensino superior, e 17 sujeitos, sendo o percentual de 74% dos homens que conseguiram completar o ensino superior, por outro lado, entre os pesquisados não houve nenhum analfabeto, deixando claro que gestão de empresas de Telecom, gestão de empresas afins e gerentes de TI tendem a ser executada por pessoas com no mínimo um bom saber técnico, tecnológico e nas artes de uma boa gestão.



**Gráfico 3: Escolaridade**

**Fonte: Pesquisador.**

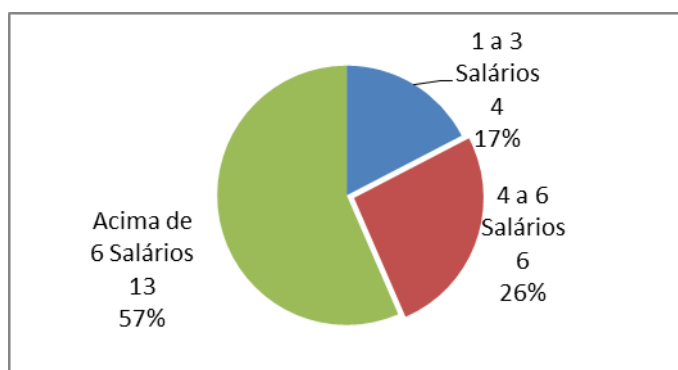
Através das informações coletadas foi possível perceber que cada vez mais os governantes estão preocupados com o nível de conhecimento da população. Mesmo o resultado sendo positivo sempre será necessário dar uma maior atenção a este fator, pois a educação é essencial na vida do ser humano, e deve estar voltada para a realidade local, sendo imprescindível que esse conhecimento leve o ser humano ao encontro de bases científicas ou não, mas necessárias para a sua sobrevivência mercadológica.

Para o pesquisador a heterogeneidade educacional dos participantes é um aspecto relevante por se tratar de gestores de tecnologia de informação que tem que estar integrado na ação educativa, de modo a

adequar linguagem e conteúdos ao perfil de cada grupo ser atendida com os serviços prestados e o conhecimento da população atendido, tendo em vista, alcançar o melhor nível possível de informação, educação e comunicação (IEC), ou seja, houve uma interação entre os participantes e o pesquisador. Observou-se que os pesquisados demonstraram-se bastante a vontade para responder ao questionário, assim tendo informações fidedignas.

#### **Pergunta 4 - Renda mensal (gerou gráfico 4):**

Conforme gráfico 4 abaixo, a faixa salarial dos participantes da pesquisa é a distribuição dos rendimentos mensais em salários mínimos, no referido gráfico, destacam-se os seguintes resultados, 4 gestores recebem de 1 a 3 salários mínimos, que equivale ao percentual de (17%), enquanto que 6 gestores recebem entre 4 a 6 salários mínimos, perfazendo o percentual de (26%) do rol pesquisado, enquanto que (57%), que são 13 elementos pesquisados, recebem acima de 6 salários mínimos. Este resultado mostra um padrão acima da média da população da área tecnológica pesquisada.



**Gráfico 4: Renda Mensal**

**Fonte: Pesquisador.**

#### **Pergunta 5 (gerou a Tabela 01) - Quando questionados em relação aos processos da empresa de Telecom de ativação e recuperação e se eles conseguem suprir as necessidades dos clientes em tempo hábil. Qual deles requer maiores cuidados gerencial em sua implantação, uma vez que sua empresa já passou por esses dois processos?**

Ressalta que dos 23 gestores de TI ou gestores das empresas pesquisadas 8 sujeitos, perfazendo o percentual de (35%), responderam que consideram a existência de real comprometimento pelos gestores de Telecom para que as regras contratuais sejam cumpridas. Por outro lado, 9 sujeitos da pesquisa, perfazendo o percentual de (39%), consideram cumprimento no contrato em apenas 90% (noventa por cento) relacionado nas atividades de ativação e recuperação, ou seja, ainda deixa a desejar na condução de seus processos, uma vez que os usuários sempre vão esperar resultados positivos no que compete as responsabilidades das empresas fornecedoras dos serviços de Telecom, já 6 desses sujeitos, que são (26%) do total pesquisados, percebem grandes falhas nos dois processos, causando insatisfação contra as empresas

fornecedora de seus serviços, sempre ocasionando prejuízos a esse e outros clientes (opinião pessoal do pesquisado), forçando-os a fortes reclamações contra as empresas de Telecom (alguns usuários pesquisados utilizam serviços de mais de uma operadora), inclusive em várias ocasiões, ressalta o pesquisado, tiveram abatimento em suas contas junto aos serviços de Telecom.

Na realidade, os gestores usuários ressaltaram que melhor que o abatimento nas contas seria ter os serviços funcionando sem solução de continuidade, apresentando-se com qualidade e confiabilidade, ou seja, exatamente da forma como os consultores das empresas de Telecom prometem aos seus usuários, mas quando as coisas deixam de acontecer conforme os parâmetros de negociação são muitas as tentativas de justificativas, até mesmo justificativas infundadas, envolvendo tipos de equipamentos inadequados para o momento, topologias ainda em melhorias, mão de obra técnica ainda em preparação de um real conhecimento de novas modalidades de sistemas, etc. Mas nada que venha dar firmeza no que se informa.

**Tabela 01 – Avaliação de TI referente aos gestores de Telecom quanto ao tempo hábil de entrega de serviços (processos de ativação e recuperação) e qual deles requer maiores cuidados no contexto empresarial.**

<b>Primeira parte da questão “quanto ao tempo hábil de entrega de serviços”</b>			
<b>Sujeito Pesquisado</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>Opinião</b>	<b>%</b>
Gestores usuários	17	Real comprometimento na entrega	74
Gestores usuários	6	Percebem grandes falhas nos dois processos	26

<b>Segunda parte da questão em pauta “qual deles requer maiores cuidados”</b>			
<b>Sujeito Pesquisado</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>Opinião</b>	<b>%</b>
Gestores usuários	6	Não percebem diferenças nos processos	26
Gestores usuários	17	A recuperação tem maior importância	74

**Fonte: Pesquisador**

Quando mencionado qual dos processos requer maiores cuidados gerenciais em sua implantação, uma vez que sua empresa já passou por esses dois processos, dos gestores usuários pesquisados, 6 sujeitos, com um percentual de (26%) consideram importância igual para os dois processos, inclusive em suas falas esses 6 gestores pesquisados, afirmam que há um pequeno atraso na entrega destes serviços, mas reconhecem que fica com uma boa qualidade operacional no circuito após seu pleno funcionamento, já 17 pesquisados, que perfazem o percentual de (74%) consideram o processo de recuperação de alta relevância, pois sabe-se que a recuperação é uma constante e é importante as empresas de Telecom terem equipes técnica bem preparadas e equipamentos sobressalentes novos ou em condições de suprir as reais necessidades para um imediato retorno de seus serviços. Percebeu-se nesses gestores usuários que os

mesmos são conscientes para a ocorrência de pequenos retardos, mas nada que não se possa compreender ou suportar.

**Pergunta 6 (gerou a Tabela 02) - A respeito dos conhecimentos dos gestores Telecom acerca dos processos de ativação e recuperação, com estratégia empresarial e tecnológica.**

Conforme o constante na tabela 02, a porcentagem de 87% (oitenta e sete por cento), que equivale a 20 sujeitos do total de 23 sujeitos da pesquisa percebem grande conhecimento por parte dos gestores de Telecom para que resolvam os problemas mais intrínsecos relativo a tecnologia para resolver as problemáticas de clientes, esse não deixa de ser um fator de segurança e tranquilidade aos clientes, os quais sabem que terão suporte a altura na resolução dos problemas e soluções na área de Telecom e tecnologia que poderão estar agregados a um projeto.

Em decorrência aos dados colhidos, 3 pesquisados, com percentual de (13%), relatam que os gestores usam muito termo técnico e poderiam moderar usualmente os termos expressando uma linguagem popular de fácil entendimento para os clientes, esse procedimento iria melhorar o diálogo e troca de ideias entre gestores usuários e gestores Telecom.

É importante a visão crítica que os gestores de TI e gestores das empresas usuárias fazem a respeito da forma de atendimento que os gestores das empresas Telecom praticam, as vezes conhecer muito a respeito das tecnologias é uma necessidade sem precedentes para resolução de certas problemáticas que podem fazer diferença no desempenho do serviço que está sendo entregue, entretanto esse afinado conhecimento não deve dificultar o diálogo com o cliente, fazendo com que esses não possam entender sobre os insumos, equipamentos e forma de funcionamento dos serviços que estão sendo entregues as suas empresas.

A tabela 02 deixa claro o que pensam gestores de empresas usuárias e gestores de TI sobre essa questão.

**Tabela 02 – Nível de conhecimento que os gestores Telecom possuem no âmbito da estratégia empresarial e tecnológica na visão dos gestores das empresas usuárias.**

Sujeito Pesquisado	Quantitativo	Opinião	%
Gestores usuários	20	Percebem grande conhecimento por parte dos gestores de Telecom	87
Gestores usuários	3	Relatam que os gestores usam muito termo técnico	13

**Fonte: Pesquisador**

**Pergunta 7 (gerou a Tabela 03) - Para o universo pesquisado que expressaram suas opiniões, quanto ao conhecimento que os gestores possuem acerca dos processos de ativação e recuperação com estratégia empresarial e tecnologia (pertinente às empresas usuárias).**

Considerando as respostas obtidas dos questionados, 14 sujeitos, perfazendo (61%) do total pesquisado, responderam que os processos internos e externos das empresas devem ser ágeis e precisos, devem ser bem executados pelas equipes de TI devido à necessidade para o funcionamento de todos os serviços que as mesmas dispõem. Com essa visão tecnológica, os gestores de empresas usuárias juntamente com gestores de TI procuram sempre trabalhar com uma visão mercadológica, com agregação dos recursos tecnológicos, certamente que essa agregação tecnológica deve ser bem analisada no que concerne a custo versus benefício, uma vez que, fatores como rapidez nas informações, qualidade dessas informações e a veracidade das mesmas são fatores importantíssimos para a credibilidade e a sustentabilidade de uma empresa em um mercado muito concorrido em todos os ramos de negócios.

**Tabela 03 - Qual o nível de conhecimento que os gestores de TI possuem no âmbito da estratégia empresarial e tecnológica.**

Sujeito Pesquisado	Quantitativo	Opinião	%
Gestores usuários	14	Processos internos e externos das empresas devem ser ágeis e precisos	61
Gestores usuários	9	Falta treinamento apropriado para esse entendimento tecnológico	39

**Fonte: Pesquisador**

Para grandes sucessos, empresas usuárias com seus setores de TI precisam ser horizontalizadas, eficientes, eficazes, informais e ágeis, porque as pressões de preço não deixam espaço para a produção ineficiente e o ciclo de desenvolvimento de produtos e sua introdução no mercado dura cada vez menos tempo.

Conforme o universo pesquisado, 9 sujeitos, que perfazem (39%), afirmam que falta treinamento apropriado para esse entendimento tecnológico, pois demoram muito para resolver um problema que muitas vezes é só trocar um cabo. Ressalta-se que na era da informação, a maior e mais duradoura vantagem competitiva vem do conhecimento.

A vantagem da empresa de TI repousa no domínio da informação em tempo real e na confiança dos relacionamentos que tem no mercado, e é o que se espera de setores importantes em ambientes empresariais, principalmente de um setor que necessariamente tem que trabalhar com tecnologias que venham a ocasionar crescimento as suas empresas. Ela precisa reunir pessoas qualificadas, confiáveis e com elevado espírito de trabalho em equipe, capazes de trabalhar remotamente e ter ampla autonomia para tomadas de decisões em relação às tarefas de ativação e recuperação. A avaliação do desempenho deve

focar nos resultados, os quais, aliás, devem interessar mais às empresas do que a propriedade dos processos. Por isso, não surpreende a verificação de uma tendência para alianças estratégicas, nas quais se maximizam as potencialidades de cada empresa neste ramo.

Guimarães (2000) apud (Drucker 1999, p.21) argumenta que;

Toda instituição e não apenas as empresas de TI, precisam para sobreviver, embutir em sua administração cotidiana quatro atividades empreendedoras: o abandono organizado de produtos, serviços, processos, mercados, canais de distribuição, na medida em que esses deixem de representar uma alocação ótima de recurso; a organização em torno do aperfeiçoamento sistemático e contínuo; a exploração metódica e permanente dos acertos; a busca da inovação como processo sistemático.

Para as empresas de TI, essas quatro práticas são ainda mais vitais. Elas estão inseridas em um ambiente de imprevisibilidade, transmutação contínua em todos os seus aspectos. Para fazer frente a esses desafios, precisam adotar posturas estratégicas claras, coerentes e proativas, que criem fontes sustentáveis de vantagem competitiva (Guimarães 2000).

**Pergunta 8 (gerou a Tabela 04) – Na sua concepção, como os gestores avaliam o impacto das alterações de estratégia de ativação e recuperação das empresas? Qual parece ser de melhor utilidade para a prática do processo da gestão da qualidade (pertinente às empresas de Telecom).**

Certamente que os gestores usuários devem ser estratégicos para saber lidar com essa situação, uma vez que os processos são administrados pelos gestores de Telecom e nem sempre as necessidades de mudanças em uma nova formatação que envolva topologia em sistemas Telecom é para ter uma necessária fiscalização do usuário, até pelo fato de que uma nova formatação topológica em sistemas necessita da inserção de novas tecnologias e explicar ao cliente sobre novos itens e nesses novos itens novos equipamentos se torna meio complexo, não que o cliente não seja capaz de entender, mas geralmente para o usuário final o importante é ter os serviços contratados funcionando sem falhas, claro que para os gestores de TI das empresas usuárias saber como esses serviços estão sendo entregues (tipo de equipamento, plataforma, configurações básicas, topologia) não deixa de ser importante, inclusive para facilitar atividades corretivas em caso de desastre em equipamentos Telecom que estão no ambiente desses clientes.

**Tabela 04 – Os impactos nas alterações de estratégia nos processos de ativação e recuperação das empresas de Telecom e qual parece apresentar maior qualidade.**

Sujeito Pesquisado	Quantitativo	Opinião	%
Gestores usuários	12	Sem muita clareza nesses processos que envolve novas tecnologias	52
Gestores usuários	8	Sem diferenciação nos dois processos	35
Gestores usuários	3	Não se manifestaram	13

**Fonte: Pesquisador**

Dessa forma, 12 sujeitos, (52%) do total pesquisado, relatam que nem sempre as empresas Telecom em seus processos de ativação e recuperação trabalham com regras claras e orientadas para que os



clientes tenham um real conhecimento e garantia do que foi ou está sendo feito em presentes atendimentos, e nesses momentos é que se percebe descumprimento ou não de contratos.

Quando argumentados para o universo, 8 sujeitos, percentual de (35%), os questionados afirmam que os dois processos, ativação e recuperação são tratados com a mesma importância, as vezes há atraso na entrega do serviço, certamente deixando as claras o descumprimentos do contrato. E também comentam que não há penalidade para eles do tempo que os serviços ficam parados. Ainda informam que essas regras nem sempre são cumpridas, às vezes os chamados demoram muito para serem atendidos, inclusive esse problema tem origem a partir do momento em que o cliente precisa abrir reclamações através do Call-Center das Telecom, sempre cai em um menu demorado e após ter a sorte de formalizar a reclamação, existe um retardo enorme para o Call-Center dar início ao processo de recuperação do serviço.

Ainda constatou-se que 3 pesquisados, sendo (13%), preferiram não se manifestar, esse fato pode significar que estão contentes com os serviços recebidos ou não, entretanto o importante seria a manifestação desses usuários, certamente que termina sendo uma das formas e fórmulas para se conquistar melhorias em seus serviços.

De acordo com o Ministério de Hacienda (2003) fala que os indicadores de ativação e recuperação são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações dos serviços de cada gestor de TI. Sabe-se que cada gestor desenvolve projetos, programas e políticas, que permitem acompanhar o alcance das metas, identificam os avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança e etc.

Vale destacar que o critério recomendado para direcionamento da identificação dos objetos de mensuração a estratégia do Governo, da política, da organização ou da unidade, normalmente definidas em forma de objetivos e prioridades estratégicas de cada serviço a ser executado. O entendimento desses objetivos estratégicos de ativação e recuperação são direcionadores para a criação de indicadores coerentes que reflitam de maneira clara e adequada o quanto a estratégia está sendo alcançada no nível definido (Governo, política etc.). Os gestores de TI que possuem uma agenda estratégica detalhada e legítima, dispõem de informações relevantes para subsidiar a escolha dos objetos de mensuração e subdimensões para todas as atividades e desempenho de cada uma.

**Pergunta 9 (gerou a Tabela 05) – Qual o papel do gestor das empresas usuárias e do gestor de TI tem importância fundamental para o bom desempenho empresarial e tecnológico dessas empresas, para gerir o controle de qualidade da tecnologia no processo de ativação e recuperação.**

Dos 17 sujeitos pesquisados, perfazendo 74% (setenta e quatro por cento) do público da pesquisa, argumentaram que nesta etapa, os meios de comunicação da empresa também são reavaliados e, se necessário, reestruturado para que as atividades cheguem de forma adequada ao consumidor em potencial,

principalmente aos setores mais importantes da empresa, e por meio de uma boa comunicação, ou seja, visto como atraente.

O setor das empresas usuárias que trata dos processos de ativação e recuperação, e que deve ter em seu quadro de funcionários profissionais da área de tecnologia com larga escala de conhecimento das topologias de redes e dos serviços pode ser considerado como grande responsável pela ativação ou devolução do serviço para o cliente interno ou mesmo para as empresas de Telecom. Pois estas funções são exercidas por meio de um instrumento denominado de comunicação e com ela pode ser citado o poder de decisão em cima de processos internos ou externos que é tão importante para eliminar problemas para os usuários que correm atrás de um bom funcionamento dos serviços atrelados a tecnologia.

**Tabela 05 – Como os gestores de empresas usuárias e de TI mantêm controle de qualidade da tecnologia nos dois processos em estudo.**

Sujeito Pesquisado	Quantitativo	Opinião	%
Gestor usuários	17	Os meios de comunicação da empresa também são reavaliados	74
Gestor usuários	6	Acreditam que os gestores não avaliam impacto algum, eles visam somente lucro das suas empresas	26

**Fonte: Pesquisador**

Conforme a análise dos questionários, dos 23 informantes pesquisados, 6 sujeitos, perfazendo (26%) acreditam que os gestores não avaliam impacto algum, eles visam somente lucro das suas empresas. E ainda ressaltam que são obrigados a aceitar esta situação. Pois os gestores de TI desempenham uma gestão com principais instrumentos para subsidiar os gestores e dirigentes de suas empresas em suas decisões e escolhas, dessa forma é possível sim mensurar e equiparar resultados empresariais. Atualmente a exigência é cada vez maior para o aperfeiçoamento dos níveis de esforços e resultados das organizações, bem como gerar e fortalecer os mecanismos de transparência e responsabilização para os cidadãos e partes interessadas, sendo estes os fundamentos básicos para impulsionar o desenvolvimento e implementação de cada indicador que tenha desempenho nas instituições de TI.

Observa-se que a ativação é a preocupação contínua do profissional de TI para melhorar a relação custo/benefício das atividades para a área de controle mercadológico, aumentando a produtividade de toda a empresa. Nesta fase ocorrem os padrões de controle, o acompanhamento sistemático dos desvios entre os resultados das ações mercadológicas e os padrões estipulados, a recomendação de ações corretivas visando melhorias no desempenho das atividades e desempenho da empresa, que abrange todos os processos e métodos, bem como pessoas e estruturas envolvidas na implantação das atividades desenvolvidas.

Para ter um cliente fiel é preciso proporcionar diversas conveniências com o objetivo de tornar esse cliente fiel. Uma vez o cliente satisfeito é, ao menos teoricamente, um cliente fiel. O difícil é desenvolver

um elenco de atividades que mantenha esse cliente satisfeito, pois há uma regra que diz que um cliente nunca está totalmente satisfeito. A expectativa do cliente é sempre receber todas as conveniências possíveis e ser atendido com cortesia e magia (GUIMARÃES, 2000).

**Pergunta 10 (gerou a Tabela 06) - Quando questionados acerca da estratégia de qualidade que os gestores de TI têm para definir os critérios adotados no dia-a-dia nas empresas que utilizam o sistema de Telecom (principalmente na visão do administrador de redes de computadores e /ou de Telecom, ou de TI).**

Dos 23 pesquisados, 13 (%) comentam que para um bom julgamento e uma boa estratégia adequada, permitem que a determinação das dimensões de qualidade de serviços de TI ou Telecom estão centradas nas empresas de TI, e tem uma boa estratégia para o desenvolvimento de negócios e competição no mercado de telecomunicações na região Oeste do Pará, entretanto, o conhecimento estratégico vai além da simples percepção mercadológica, mas está no verdadeiro comprometimento das pessoas envolvidas nos processos de qualidade.

**Tabela 06 – Qual estratégia de qualidade os gestores de TI tem para definir os critérios de uso dos serviços Telecom no dia-a-dia no âmbito de sua empresa.**

Sujeito Pesquisado	Quantitativo	Opinião	%
Gestores usuários	13	Os gestores Telecom tem uma boa estratégia para o desenvolvimento de negócios e competição no mercado de telecomunicações	57%
Gestores usuários	10	Nem sempre os gestores de Telecom cumprem um serviço de qualidade	43%

**Fonte: Pesquisador**

No entanto os gestores das empresas sediadas nesta região têm que adequar seu ambiente interno ao serviço contratado, com regras e políticas para uso da internet, transmissão de imagem e telefonia garantindo a qualidade de serviço de seus usuários em tempo hábil. De acordo com 10 pesquisados, que perfazem (43%) do universo pesquisado, comentam que nem sempre os gestores de Telecom cumprem um serviço de qualidade, principalmente o que está escrito no contrato, mas para evitar questionamentos e conflitos junto a esses fornecedores de serviços Telecom, afirmam que é preferível ficar neutro. Para manter sempre um bom relacionamento e ser bem atendidos, enfatizam que no início do contrato o serviço é eficaz, mas com o passar do tempo o contrato é pouco cumprido, sempre ocorrem imprevistos de ordem técnica que impede o processo de entrega e recuperação de serviço em tempo hábil.

Fazendo uma analogia destes serviços com a proposta introduzida por Silva et al (2006) apud (Hill 1993, p.27), de uma análise competitiva a partir da:

Distinção entre os objetivos de desempenho ganhadores de pedido e qualificadores, afirmam que são os serviços de desenvolvimento e manutenção dos sistemas e de microinformática que detêm o grande potencial de produzir efeitos positivos (objetivos ganhadores de pedido) na percepção de qualidade dos clientes internos de TI, que também costumam serem os formadores de opinião nas empresas. Todos os demais serviços são essenciais, porém o bom desempenho destes serviços, apenas qualifica a área de TI a continuar exercendo sua função corporativa e praticamente em nada influencia a percepção de qualidade.

O resultado da pesquisa mostrou que a percepção da qualidade dos serviços de TI é influenciada basicamente pelos serviços de microinformática e os de desenvolvimento e manutenção de sistemas. A análise que segue se apoiará, desta forma, nestes dois serviços. Estes dois tipos de serviços serão analisados através de uma analogia com a nomenclatura usada para os serviços prestados pelas empresas através de websites e portais na Internet. Pois se sabe que os serviços de microinformática, por exemplo, são típicos de uma relação entre um negócio e seu cliente final, que para as atividades de Internet é conhecida como B2C (business to customer) onde prevalecem os aspectos de atendimento. Já os serviços de desenvolvimento e recuperação dos sistemas, visam soluções evolutivas ou mesmo adoção de novos sistemas para suportar novas necessidades de negócio, são típicos de uma relação entre duas empresas, que para as atividades de Internet é conhecida como B2B (business to business), onde prevalecem aspectos de conhecimento e relacionamento. (SILVA, et al (2006).

#### **Pergunta 11 - Equipe de TI tem treinamento específico na área?**

Conforme o questionamento sob a equipe de TI se tem treinamento específico na área em que atua, constatou-se que 100%, 23 sujeitos do universo pesquisado afirmam que recebem treinamento. Destaca-se que o mercado precisa de profissionais capacitados e não autodidatas a busca de uma certificação ou aperfeiçoamento na área de atuação como na área gerencial de TI.

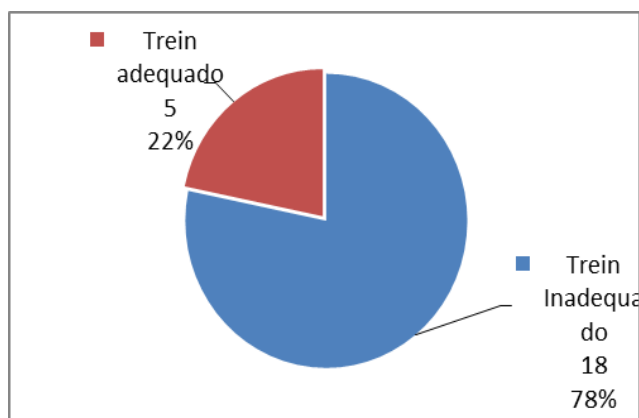
Ressalta-se que o profissional precisa saber de tudo um pouco e ser especialista em uma área específica. Reforça-se que os gestores tem que conhecer o sistema para desenvolver as atividades pertinentes a área que atua, pois quando não conhece as rotinas e procedimentos da área, fica difícil trabalhar. O bom gerente deve aprender e entender tudo relativo à sua rotina de trabalho para controlar e avaliar os equipamentos e o desempenho da equipe, nos diversos níveis, por sistema, programa, turno de operação e tipo de equipamento de trabalho.

Goulart (2010) comenta que o ponto relevante abordado está no relacionamento e treinamento que visa o alinhamento e consequentemente o engajamento das pessoas com os processos de TI. Reforça-se que estes serviços também sofrem mudanças e melhorias, torna-se fundamental o treinamento em período anual, esta atualização de serviços e negócios possibilita as ações implantadas em cada empresa. Com a equipe treinada os processos terão melhor condução e poderão tornar os atendimentos mais aplicados e mais bem qualificados podendo atingir até expressiva agilidade, aumentando a produtividade dos usuários e a disponibilidade dos serviços.

**Pergunta 12 (gerou gráfico 5) - Conhecimento das ferramentas na área de TI para solução de problemas, pela equipe de suporte.**

A equipe de suporte tem conhecimento adequado de todas as ferramentas usadas para resolver problemas na área de TI (Gráfico 5). 18 sujeitos, 78% (setenta e oito por cento) dos pesquisados responderam que tem esse conhecimento, quando foram questionados a respeito do assunto responderam que o conhecimento é muito importante para o segmento do trabalho, e o conhecimento é visto como tal, quando existe um padrão de relações entre os dados e a informação. Uma vez representado, o conhecimento permite associar diferentes estados com as suas respectivas representações mentais, que são descritas através da informação, que sempre será uma forma de equilíbrio junto as equipes técnicas, podendo os mais experientes instruindo os que estiverem com conhecimento um pouco abaixo do necessário.

Certamente que ser possuidor de habilidades e conhecimentos técnicos e tecnológicos faz com que os clientes internos sintam-se mais seguros e tranquilos no uso das ferramentas tecnológicas no ambiente das empresas em que trabalha, geralmente empresas que tem seus processos atrelados as tecnologias precisam de equipes bem preparadas para resolver os inúmeros problemas que tendem a afetar softwares e hardwares em ambientes de redes locais.

**Gráfico 5 – Conhecendo as ferramentas na área de TI****Fonte: Pesquisador**

Segundo Silva et al (2003 ) apud (Davenport e Prusak (1998, p.4) relata que o;

Conhecimento é um fluido misto de experiências, valores, informação contextual, e conhecimento que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informação. Tem origem e é aplicado na mente das pessoas. Nas organizações, ele está frequentemente embebido, não só nos documentos e repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas.

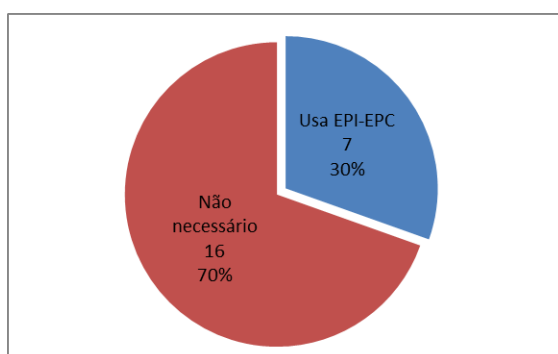
O conhecimento é um conceito complexo, pois existem diversas perspectivas sobre o mesmo conhecer e compreender bem como processo simultâneo de saber e agir, com objeto que possa ser armazenado e manipulado ou ainda como informação personalizada sobre fatos, procedimentos,

interpretações de ideias, como um processo de aplicação de conhecimento especializado, e o resultado do uso da informação da experiência de pensar e a capacidade do indivíduo para realizar determinadas ações e potencial para influenciar as ações futuras. A gestão do conhecimento não é um problema de tecnologia, mas, ela passa pela tecnologia e pela sua utilização no suporte e na gestão da informação, para auxiliar a avaliação e a remodelação dos processos, procurando sempre melhorar a produtividade e as vantagens competitivas do mercado.

E seguindo, 5 pesquisados, (22%), responderam que a equipe de suporte não tem conhecimento adequado de todas as ferramentas usadas para resolver os problemas na área de TI, conseqüentemente esses necessariamente precisarão de treinamento.

### **Pergunta 13 (gerou o gráfico 6) - Uso de EPI e EPC nas as atividades de TI:**

Quando questionados aos gestores de TI se a equipe de sua empresa usa EPI's e EPC's durante suas atividades (Gráfico 06), observou-se que apenas 7 sujeitos, (30%) responderam que usam os equipamentos de proteção. E 16 sujeitos (70%) dos questionados responderam que não, uma vez que não veem necessidade do uso desta ferramenta devido considerarem sem riscos suas atividades desenvolvidas no âmbito da empresa no que se refere as manutenções preventivas e corretivas em computadores, impressoras e demais equipamentos que são usados pelos clientes internos. Entretanto a minoria que respondeu pelo sim percebe que essas ferramentas são extremamente importantes para evitar acidente de trabalho em suas atividades laboral. Ressalta que é fundamental da atuação do profissional que atua na área da medicina do trabalho para estar intervindo na prevenção e fiscalização do uso de EPI e EPC. No entanto a atuação deste profissional do trabalho é de grande importância para evitar e/ou diminuir o índice de acidentes ocupacionais na área de TI. É possível identificar quando se usa estas ferramentas, às estimativas da ocorrência de acidentes e infecções diminui. Cabe aos gestores terem maior atenção ao problema que tanto acomete a vida dos trabalhadores, direcionando medidas para notificação dos acidentes, melhorando o encaminhamento dos trabalhadores acidentados ao Serviço Especializado e adotar medidas para prevenção dos acidentes nos locais de trabalho.



**Gráfico 6 – Uso de EPI e EPC**  
**FONTE: Pesquisador**

Para que essa prevenção ocorra é necessário investir em treinamentos contínuos e sistematizados para os trabalhadores de TI, para enfatizar os métodos de prevenção e os meios para proteção contra as doenças causadas por acidentes de trabalho. Consta-se que os acidentes podem ser evitados ou minimizados com a utilização de equipamentos de proteção individual e com os cuidados no manuseio dos equipamentos utilizados. Vale notar que o treinamento tem objetivo de diminuir a sua frequência de acidentes, permitir que os trabalhadores consigam decodificar a organização de trabalho em que estão inseridos podendo trabalhar com segurança e encontrando soluções para sua prática diária.

Enfatiza-se que a promoção, prevenção e treinamentos ainda é a melhor forma de evitar os acidentes, e o uso de equipamentos de proteção individual e proteção coletiva.

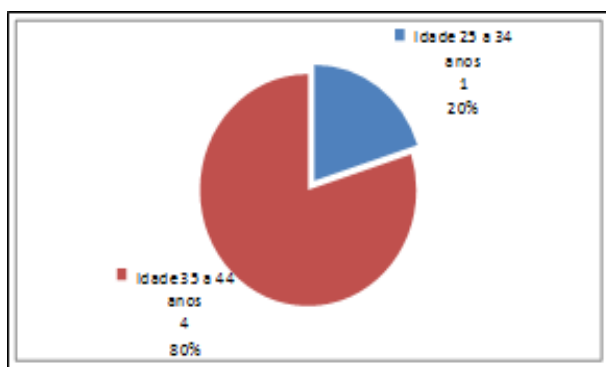
## 4.2 Característica do Perfil dos Gestores de Empresas de Telecom

### Pergunta 1 - Sexo:

Percebe-se que 100% dos gestores entrevistados são do sexo masculino. Isso mostra que a procura do profissional masculino para essa área é vasta. Entretanto esse resultado não foi causa de surpresa pelos próprios resultados encontrados nas instituições de ensino superior que geralmente registram uma baixa procura por cursos da área de tecnologia pela classe feminina, não que a classe feminina seja incapaz de aprender sobre as tecnologias, com certeza a classe feminina seria capaz de tornar a tecnologia mais maleável, mais compreensível e talvez mais acessível àqueles que não as tem, ou as tem com muita dificuldade ou de forma restrita.

### Pergunta 2 - Faixa Etária (gerou gráfico 1):

De acordo com o gráfico número 1, foi possível constatar que entre os 05 gestores pesquisados 4 sujeitos (80%) deles compreende a faixa etária de idade entre 35 a 44 anos, e apenas 1 sujeito (20%) do rol pesquisado tem a idade entre 25 a 34 anos.



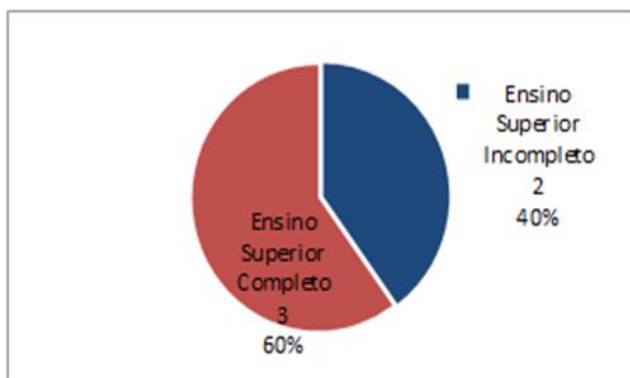
**Gráfico 1 – Faixa Etária**

**FONTE: Pesquisador**

Através da presente pesquisa foi observado que entre os gestores pesquisados cada vez mais buscam aperfeiçoar-se nestes serviços, por esse motivo, são considerados excelentes gestores na área da Telecom, que, vale-se ressaltar, necessita de larga habilidade na área da gestão e largos conhecimentos no

que concerne a área tecnológica, sabendo-se também que o setor de Telecom é um setor que sempre vive em constantes mudanças inovadoras, portanto, acompanhar e dominar essas mudanças requer tempo, conhecimento e muita dedicação. Ressalta-se que a faixa etária predominante da pesquisa é considerada jovens adultos. Peixoto (1998) comenta que é nesta idade que os indivíduos costumam estar ativos e cheios de vida e vigor para manter-se no mercado de trabalho.

**Pergunta 3 - Qual sua escolaridade (gerou gráfico 2)?**



**Gráfico 2 – Escolaridade**

**FONTE: Pesquisador**

O nível educacional dos gestores de Telecom pesquisado tem o papel importante no planejamento de estratégia e ações voltados às atividades desenvolvidas no dia a dia com os clientes, gráfico 2, tanto no nível individual quanto no coletivo.

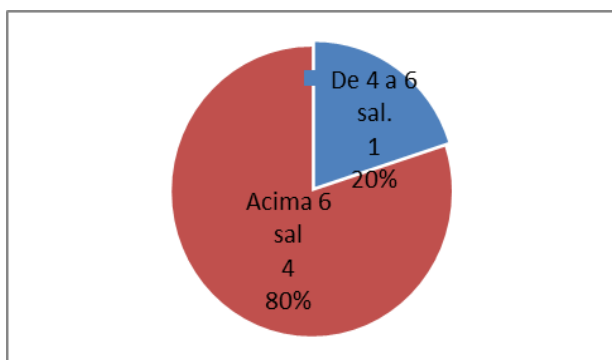
No grupo estudado, a escolaridade mostrou resultado satisfatório. Cerca de 2 sujeitos, com um percentual de (40%) tem o ensino superior incompleto, ou seja os estudos ainda estão em andamento. No entanto 3 sujeitos, com um percentual de (60%) dos pesquisados conseguiram cursar o ensino superior completo, certamente que a visão das empresas de Telecom condiz com o que elas procuram oferecer ao mercado como um todo, que é a qualidade dos serviços através de gestores qualificados na gestão dos processos a que são responsáveis, não só através do conhecimento técnico-prático, mas também tendo esses sequência nos estudos através de incentivo pelas empresas.

**Pergunta 4 - Renda mensal (gerou gráfico 3).**

A distribuição dos rendimentos mensais em salários mínimos, apresentado no gráfico 3, destacam os seguintes resultados: 1 dos gestores, que equivale (20%) recebe de 4 a 6 salários mínimos, e cerca de 4 sujeitos, equivalente a (80%) do rol pesquisado, recebem renda acima de 6 salários mínimos. Este resultado mostra um padrão bem acessível dos gestores de Telecom e a valorização dos mesmos por suas empresas, mas há de se ressaltar que valores em remuneração devem realmente equivaler às responsabilidades assumidas por esses gestores, inclusive tem que ser levado em consideração o conhecimento técnico-tecnológico desses gestores, por outro lado, esses gestores tem que ser vistos como condutores de projetos e processos que estão para alavancar serviços e nome das empresas de Telecom no mercado em que estão



inseridos e esse mercado é muito competitivo, sendo assim, quanto mais largo o conhecimento desses no ramo em que trabalham, maiores e melhores serão os resultados

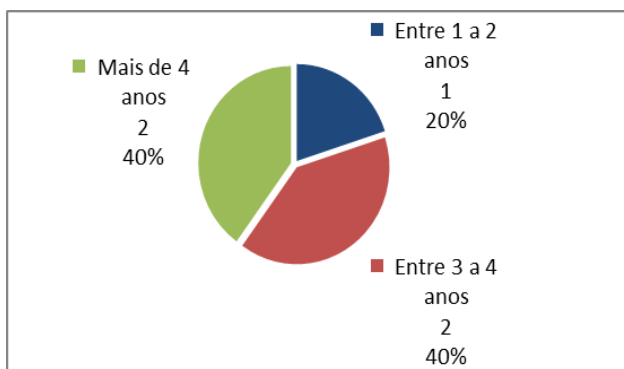


**Gráfico 3 – Renda Mensal**

**Fonte: Pesquisador**

**Pergunta 5 (gerou gráfico 4) - Quanto tempo você trabalha na empresa na função de gestor?**

O tempo de experiência na gestão sempre vai ser um diferencial para tomada de decisão, certamente que as empresas sabem disso e buscam valorizar esse conhecer mercadológico ou mesmo aqueles que conhecem os caminhos certos de uma boa gestão, dessa forma pode ser observado no Gráfico 4, abaixo, que somente um gestor Telecom, que equivale a 20% dos pesquisados perfaz tempo de um a 2 anos de experiência na área de gestão, os demais, 2 sujeitos, estão com o tempo de 3 a 4 anos e os outros dois sujeitos, (20%) estão com mais de 4 nos nessa função.



**Gráfico 4 – Tempo na Função**

**FONTE: Pesquisador**

Durante a pesquisa, ficou claro que aqueles com um tempo maior na função gestora agregam largos conhecimentos tecnológicos, direcionando tomadas de decisões por caminhos mais sólidos e acertados, esse é um dos grandes diferenciais qualitativos nas empresas.

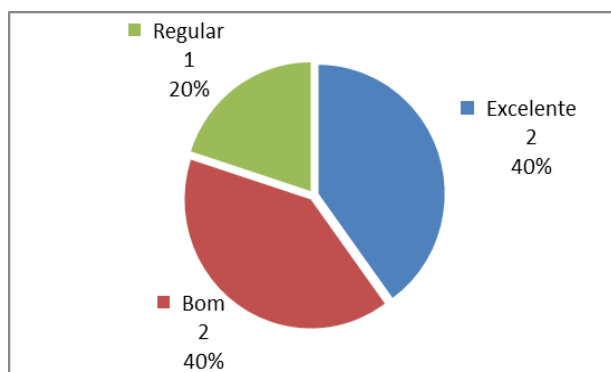
**Pergunta 6 - Influência da tecnologia para crescimento dos processos**

Como avalia a influência dos gestores quanto ao uso da tecnologia no crescimento dos processos de ativação e recuperação prestados pelas empresas Telecom em Santarém.

A pesquisa mostra que 100% dos gestores responderam que sim, que conhecer as tecnologias, suas facilidades, suas aplicabilidades, suas topologias faz grande diferença na tomada de decisão, tanto pelos gestores das empresas de Telecom quanto pelas empresas usuárias, e esse conhecer de fato tudo que as empresas de Telecom têm em seu parque tecnológico, faz com que os gestores dos processos em estudo venham a criar forma de melhorar os processos de ativação e recuperação, e nesses processos trabalharemos também os métodos aplicados nas preventivas e nas recorrências no sentido de evitar futuros problemas e também melhorar a qualidade em acabamentos em circuitos em sites de clientes, dessa forma melhorando a qualidade dos serviços vendidos às empresas usuárias, bem como atingindo a meta de satisfação de mercado dessas aos serviços utilizados.

#### **Pergunta 7 (gerou gráfico 5) - Importância do conhecimento para o atendimento**

Como os gestores avaliam a importância do conhecimento da qualidade no atendimento prestado pelas empresas de Telecom nos processos de ativação e recuperação no Oeste do Pará (Gráfico 5). Foram pesquisados 5 gestores, sendo que 2 sujeitos, (40%) do universo estudado afirmam que os processos de ativação e recuperação no Oeste do Pará são excelentes, apesar das problemáticas no que concerne às questões geográficas, que terminam interferindo alterando perspectivas de resultados pré-estabelecidos em contrato.



**Gráfico – 5 – Importância do conhecimento da qualidade no atendimento**

**FONTE: Pesquisador**

Ainda o resultado da pesquisa de campo mostra que 2 (40%) dos gestores questionados comentaram que estes processos de ativação e recuperação é bom, certamente que esse resultado termina se aproximando um pouco mais da realidade colocada pelos usuários, conforme resultado da pesquisa direcionada a esse público alvo, nessas circunstâncias observou-se o que está relacionado aos problemas do não cumprimento de contrato, mas que as coisas terminam sendo amenizadas de forma estratégica pelos gestores de Telecom, inclusive através de diálogo ou certas afinidades criadas com o cliente durante fases de negociação, dessa forma, esses clientes amenizam “a pele” das empresas de Telecom, porém 1 (20%) dos gestores da empresa Telecom, destaca que estes serviços de ativação e recuperação é considerado

regular, ou seja, de fato bem abaixo do que as empresas de Telecom tanto divulgam na mídia e em seus sites, garantindo total qualidade em seus serviços, desde o início de negociação dos serviços, indo ao que

envolve assinatura de contrato e entrega dos serviços, convergindo no que se refere ao processo de recuperação, inclusive as falhas mais evidentes, presentes nos processos, terminam ocasionando sérios problemas contratuais na contrapartida do cliente, ocasionando mau estar, podendo até ocorrer quebra de contrato, nesses momentos é que os gestores obrigatoriamente tem que rever os pontos falhos nos processos.

Para Maranhão (2001) a importância do conhecimento da qualidade no atendimento prestado pelas empresas de Telecom nos processos de ativação e recuperação é um conjunto de recursos e regras mínimas, implementado de forma adequada, que tem por objetivo orientar cada parte da empresa para que execute de maneira correta e no tempo devido a sua tarefa, direcionando para um objetivo organizacional que é competitivo, isto é, ter qualidade com produtividade. Ainda para o autor, a gestão de qualidade deve possibilitar aos gerentes e administradores o atendimento e às exigências dos clientes.

**Pergunta 8 (gerou tabela 1) - Estratégia Empresarial ou Tecnológica que os gestores tem disponíveis para contribuir com a qualidade do atendimento nos processos de ativação e recuperação.**

Sujeitos Pesquisados	Quantitativo	Estratégias	%
Gestor Telecom	1	Equipamentos avançados e atendentes bem treinados	20
Gestor Telecom	2	Sistemas de reclamações e sugestões por telefone ou e-mail, caixa de sugestões, etc.	40
Gestor Telecom	2	Pesquisa de satisfação	40

**Tabela 1 - Estratégia Empresarial ou Tecnológica**  
**FONTE: Pesquisador**

A estratégia, empresarial ou tecnológica que os gestores têm disponíveis pela empresa para contribuir com a qualidade do atendimento nos processos de ativação e recuperação, Tabela 01.

Ressalta-se que 2 (40%) dos gestores afirmam que a estratégia empresarial ou tecnológico que os gestores têm disponíveis pela empresa, são os sistemas de reclamações e sugestões por telefone ou e-mail, caixa de sugestões, etc.

A pesquisa destaca-se que os seguintes resultados, 2 (40%) comentam que a estratégia, empresarial ou tecnológica que os gestores têm disponíveis pela empresa para contribuir com a qualidade do atendimento nos processos de ativação e recuperação são as pesquisas de satisfação dos consumidores. Enquanto 1 (20%) do universo estudado destaca que a estratégia empresarial ou tecnológico que os gestores têm disponíveis pela empresa para contribuir com a qualidade do atendimento nos processos de ativação e recuperação são os equipamentos avançados e atendentes bem treinados para lidar com situações adversas.

Ressalta-se que este processo tem os principais benefícios da qualidade dos atendimentos que estão relacionados à reestruturação e à flexibilidade nos processos, padronização, aumentando a produtividade, satisfação dos clientes, produto com garantia e melhoria no ambiente de trabalho. Quanto às principais

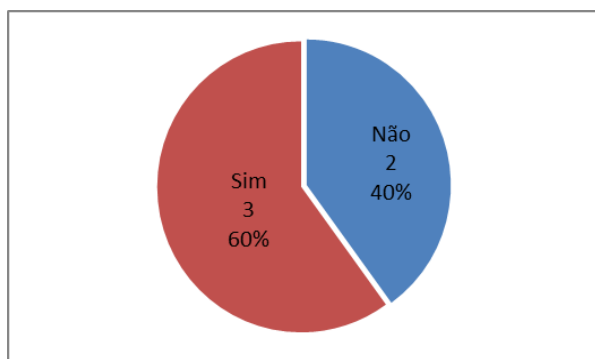
dificuldades para a sua implantação percebem a comunicação interna deficiente, resistência de gestores e colaboradores às mudanças, falta de comprometimento dos colaboradores e a burocracia empresarial tecnológico. Entretanto a estratégia da gestão tem início com o comprometimento da direção e, após, desdobramento para as demais áreas e colaboradores. A organização substitui a estrutura rígida e centralizadora para se tornar um sistema composto por diversos processos onde todas as suas partes são integradas e flexíveis. (BARBOSA, 1995).

**Pergunta 9 - Na sua visão, é importante que a equipe de suporte tenha treinamento de forma periódica, e por quê?**

Ressalta que 100% dos pesquisados fizeram opção pelo Sim, afirmando que o treinamento periódico é importante para manter gestores de Telecom e suas equipes com possibilidade de estar sempre acompanhando as inovações tecnológicas, e assim em plenas condições de darem suporte mais consistente aos clientes de suas empresas, bem como, melhor desenvolver suas atividades na definição, construção e realização dos projetos, e dos processos que agregam tais projetos, dessa forma, ter sempre um real conhecimento devido a evolução que acontece constante nos equipamentos e tecnologias de ponta (inovações mercadológicas). Porque é fundamental que a equipe esteja sempre atualizada com as mudanças tecnológicas, inovações e estratégias de mercado.

É essencial para o desenvolvimento das atividades educativas e de conscientização que visem ao perfeito entendimento do processo de continuidade de serviços e que garantam a efetividade do Plano de Contingências. (BRASIL, 2007).

**Pergunta 10 (gerou gráfico 6) - Quesito: Conhecimento das ferramentas para gerência dos processos**



**Gráfico – 6 – Tem treinamento no conhecimento das ferramentas para gerência dos processos**  
**FONTE: Pesquisador**

Quando questionado em relação à percepção dos gestores no que se refere aos conhecimentos a respeito às ferramentas da equipe que trata dos processos de ativação e recuperação – Gráfico - 06. No grupo pesquisado 3 (60%) dos gestores afirmam que sim, que os gestores tem total conhecimento das ferramentas que correlata a tais processos e tem treinamento periodicamente. Enquanto 2 (40%) do universo estudado responderam que não, a equipe de suporte não tem treinamento de forma periódica.

---

Certamente que conhecer as ferramentas de suporte a gestão de projetos e processos, leva a uma substancial qualidade nos resultados alcançados, inclusive podendo ter todos os projetos sob total controle, e com isso

atingir as metas implementadas pelas suas empresas, e nessas metas está a obtenção da satisfação completa de seus clientes. Claro que os processos são um tanto complexos, até mais do que parecem em suas escritas ou teorias, geralmente as implementações e desenvolvimento do fazer acontecer em relação aos que os processos orientam são bem mais complexos na prática, onde os resultados das aplicações dos mesmos dependem de cada região, são regiões homogêneas e cada uma com suas características, apresentando suas dificuldades e facilidades, tudo isso altera o produto final, que são os resultados esperados.

---

### Considerações Finais

Certamente que a busca da qualidade almejada pelas empresas de Telecom tem acontecido de forma incessante, umas conseguem melhores resultados que outras, e isso faz a diferença no mercado relativo a credibilidade e conseqüentemente a agregação de novos e lucrativos clientes. Para a concretização de resultados positivos insere-se nos processos de ativação e recuperação de serviços o uso de tecnologia e as técnicas usadas pelas empresas de telecomunicações e empresas usuárias para melhorarem conceitos perante seus usuários, bem como o envolvimento de todos os participantes dos processos, os quais são problemas focos do estudo aqui concluído. O importante é que a contribuição de todos os envolvidos nos processos consegue ser o grande diferencial para resultados positivos, mesmo com poderes limitados para tomadas de decisões por parte de gestores locais, e a evidente falta de evolução das empresas contextualizadas na pesquisa através de uma presente resposta somente entre o satisfatório e o bom apresentada pelos usuários terminou sendo a prova irrefutável na bifurcação das análises concluídas e a necessidade de se almejar melhorias no que cada empresa consegue fazer no mercado em que está inserida.

Claro que muito ainda tem que ser melhorado dentro dos processos das empresas de telecomunicações e das empresas usuárias da região em estudo, entretanto um largo passo já foi dado quando todos os envolvidos nos dois processos perceberam falhas pertinentes aos mesmos, e essas falhas tendenciosamente comprometem resultados e planejamentos, perante essas descobertas sabem que revisões deverão ser feitas e tomadas de novas diretrizes serão inevitáveis, caso se queira ganhar confiança de usuários internos e externos. Tanto o pesquisador quanto os pesquisados visam rumos promissores, sabendo que o conhecimento no que se faz de forma responsável é o melhor caminho para correções de erros em processos, e em se tratando de telecomunicações que envolvem produtos e serviços é necessário que se conheça a aplicabilidade de cada um e como esses poderão fazer diferença positiva no alavancamento das empresas que fornecem os serviços e das empresas usuárias que vivem desses serviços. Percebeu junto aos pesquisados que alguns tem bom controle e entendimento sobre os processos estudados e praticados por eles em suas empresas, por outro lado, outros não demonstraram ter a mesma qualidade e habilidade, dessa forma comprometendo os resultados esperados, que seriam positivos.

O resultado do trabalho aqui desenvolvido conseguiu, de forma modesta, atingir a meta planejada, apesar das dificuldades encontradas, dificuldades essas atreladas a falta de segurança por parte dos clientes pesquisados, eles temiam em pontuar algumas perguntas do questionário a eles direcionado, a temerosidade por retaliações por parte das empresas de telecomunicações ficou evidente, mas essas dificuldades não foram suficientes para impactar na não efetivação do trabalho proposto. Sem contar o fator geográfico da região em pauta, trata-se de uma região com suas problemáticas de trafegabilidade entre cidades, e terminou ocasionando atraso no processo da pesquisa. Por outro lado, a troca e ganho de experiência por parte do pesquisador junto aos pesquisados foi muito grande, chegando ao ponto de parecer que pesquisador e pesquisado seria um só, buscando ambos um forte parecer no sentido de se entender as

---

problemáticas existentes de forma intrínseca nos processos e de ativação e recuperação, os quais são as razões desse estudo.

A vontade de se resolver as dificuldades e falhas nos processos se tornou cada dia mais evidente por parte do pesquisador, uma vez que ficou perceptível a urgente e grande necessidade dos usuários e fornecedores dos serviços em terem um bom equilíbrio em seus trabalhos que envolvem meios tecnológicos. Vale ressaltar que essa percepção engrandece o conhecimento de quem está envolvido na pesquisa, certamente que esses momentos são raros para um alavancamento profissional, principalmente quando se tem a oportunidade de interagir com gestores de várias empresas e com diversificada visão mercadológica, esse compartilhamento de informações e reais experiências muitas vezes conseguem definir o rumo certo do que se está procurando e de forma solitária não conseguia identificar o que estava tão próximo.

Ressalta que a visão dos gestores das empresas de Telecom sempre é focada na interatividade dos processos de ativação e recuperação, e o problema observado e trabalhado esclareceu que em se tratando dessas empresas cada processo tem sua equipe interna e externa, no entanto as responsabilidades são similares, apesar dos clientes das Telecom terem o discernimento que o processo de recuperação tende a ser mais importante dentre os dois processos pesquisados uma vez que a paralização do circuito geralmente traz grande impacto negativo no desenvolvimento de seus afazeres.

Em se tratando de bons conhecimentos tecnológicos foi importante perceber no que se refere o largo conhecimento que agregam os gestores dos dois processos das empresas de telecomunicações e empresas usuárias, inclusive além de terem esse vasto conhecimento os mesmos demonstraram dominar sobre as estratégias empresariais, bem como, os gestores das empresas usuárias e gestores de TI juntamente com suas equipes não deixam a desejar nesse conhecimento, até pelo fato das empresas usuárias necessitarem que suas equipes de TI tenham plenas condições de resolver de forma imediata os problemas que porventura venham a afetar suas áreas tecnológicas.

Certamente que o domínio e conhecimento tecnológico pertinente as empresas de telecomunicações são motivos expressivos de tranquilidade e segurança para as empresas usuárias, também foi percebido que esse conhecimento tecnológico está agregado a muitos gestores de TI das empresas usuárias, conforme foi detectado no resultado da pesquisa, mesmo sendo a tecnologia um ramo afunilado de conhecimento e enxertado de possíveis problemas atípicos, quer seja em setor de TI, quer seja no setor de telecomunicações, são setores e ramos com soluções e problemas diversificados, e o que faz a diferença nas empresas, tanto fornecedora dos serviços quanto as usuárias, é o conhecimento relativo a funcionalidade e operacionalidade dos sistemas tecnológicos envolvidos no contexto de cada empresa fornecedora do serviço de telecomunicações e empresas usuárias, o importante é que todos os envolvidos nesses processos sejam sempre capazes de aplicar de forma melhorada seus conhecimentos como facilitador de serviços mais bem qualificado.

Poderíamos ensejar como fruto desse trabalho, uma sequencia de pesquisa de forma mais presente junto aos gestores das empresas pesquisadas, incluindo aí os gestores de TI, que é peça fundamental nas empresas usuárias, e também seria necessário buscar opiniões também de componentes das equipes



externas, sendo esses das empresas de Telecom, agregando também nessa sequência de pesquisa os técnicos das empresas usuárias, assim poderemos obter resultados mais próximos da realidade de satisfação do usuário final, que termina sendo o termômetro que qualifica ou não profissionais, serviços e empresas da área de tecnologia.

Como recomendações existem alguns pontos a serem trabalhados, uma vez que somente detectar falhas em processos, insatisfação de clientes e mesmo de gestores de Telecom sem apresentar sugestões consistentes para solução desses problemas, deixaria esse trabalho sem razão de ser, certamente que corrigir costumes ou alterar projetos e processos já calejados por alguns gestores de ambos os segmentos pesquisados não será tarefa fácil, apesar de que alguns demonstraram desejo de tentar novas estratégias em busca de melhores resultados, e os gestores das empresas usuárias gostariam de fato perceberem mudanças por parte das empresas de Telecom no sentido de melhorias nos relacionamentos entre esses dois segmentos empresariais.

A pesquisa deixou uma grande certeza, se refere a uma real necessidade de comprometimento profissional pelas empresas de Telecom no sentido de avaliar os desejos solicitados pelos clientes, mas para isso alguns subsídios inseridos nesses processos terão que sofrer mudanças, um deles se refere a logística, que se apresentou como um dos maiores ofensores para o cumprimento das metas das empresas de Telecom, como sugestão essas empresas deverão agendar uma reunião com os gerentes dessas empresas, e nesse momento descobrir as razões do não cumprimento do contrato de tempo de entrega dos equipamentos, isso envolve os dois processos, ativação e recuperação. Outra sugestão será quanto a treinamentos, envolve aí os dois lados empresariais, serão treinamentos aplicados tanto para os gestores de processos quanto para as equipes de campo.

A conscientização para o uso dos EPI e EPC será tratado também como sugestão e alerta, já que as empresas têm como obrigação prezar por esse cuidado junto a seus funcionários, principalmente no que se refere ao valor da vida humana, uma vez que a falta dos equipamentos de proteção durante o desenvolvimento das atividades internas ou externas é uma falta grave que termina penalizando mais a empresa do que o funcionário, e durante uma fiscalização do Ministério do Trabalho poderá ocasionar forte multa às empresas que agregam esses funcionários, portanto é papel dos gestores das empresas e gestores de TI fiscalizarem o uso desses equipamentos para que não haja prejuízos às suas empresas e a ausência de mão de obra teoricamente especializada.

---

## Referências Bibliográficas

Andrade, Rui Otávio Bernardes de. Teoria Geral da Administração. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

Alvarenga, Antonio Carlos; Novaes, Antônio Galvão N. Logística aplicada: suprimentos e distribuição física. 3ª ed. – São Paulo: Edgard Blucher, 2000

Ballestero-Alvarez, Maria Esmeralda. Administração da Qualidade e da Produtividade: Abordagens do processo administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.

Bateman, Thomas S.; Snell, Scott A. Administração: novo cenário competitivo. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda.; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves. – 2ª ed. – 3ª reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

Ballou, Ronald H. Logística empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física. 1ª Ed. – 18. Reimp – São Paulo: Atlas, 2007.

Barbosa, Eduardo Fernandes. Implantação da qualidade total na educação. Belo Horizonte: UFMG, Escola de Engenharia, Fundação Christiano Ottoni, 1995.

Braga, Carlos C. P, et al. Criando empresas inovadoras. Fundação Dom Cabral, 2009.

Brasil. Tribunal de Contas da União. **Boas práticas em segurança da informação / Tribunal de Contas da União**. – 2. ed. – Brasília : TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2007.

Bulgacov, Sérgio. Manual de gestão empresarial. 1ª Ed. 4ª Tiragem. São Paulo, Editora Atlas, 1999.

Castiglioni, José Antonio de Matos. Logística Operacional: Guia Prático. 2ª ed. São Paulo: Érica, 2009.

Clemente, Ademir. Projetos empresariais e públicos. São Paulo: Atlas, 2002.

---

Campos, Vicente Falconi. TQC – Controle de Qualidade Total (no estilo japonês). Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

Chappell, Laura; Farkas Dan. Diagnosticando redes: Cisco internetwork troubleshooting. Tradutor Arioaldo Griesi. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

Chiavenato, Idalberto. Introdução A teoria geral da administração. 6ª Ed. - Rio de Janeiro : Campus, 2000.

Chiavenato, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2ª Ed. Elsevier, Rio de Janeiro, 2010. 2ª Reimpressão

Chiavenato, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª Ed. Elsevier, Rio de Janeiro, 2010.

Davenport, Thomas H. & PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Dranove, David. Estratégia: conceitos, ferramentas e modelos para profidsionais. Tradução Ailton Bomfim Brandão – São Paulo: Atlas, 2007.

Gallo, Carmine. Comunicação é tudo: os segredos dos maiores comunicadores de negócios do mundo. São Paulo: Editora Landscape, 2007.

Gil, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

Gillenson, Mark L. Fundamentos de sistemas de gerência de banco de dados. Tradução Acauan Fernandes, Elvira Maria Antunes Uchôa – Rio de Janeiro: LTC, 2006.

Gonçalves, Márcio. Extração de dados para data warehouse. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003.

Goulart, Willyan César. Dissertação. **O Papel da Central de Serviços na Governança de TI: Um Estudo de Caso da Empresa a. Angeloni & Cia. Ltda.** Universidade do Sul de Santa Catarina. Palhal, 2010. Disponível em: <http://a.yimg.com/kq/groups/10065206/348022170/name/Willyan+Cesar+Goulart+Estudo+de+Caso.pdf>. Acesso em 20.02.2013.

Guimarães, André Sathler. Dissertação (mestrado) **Estratégias competitivas adotadas por empresas de tecnologia da informação**. Campinas: PUC-Campinas, 2000.

---

Griffin, Rick W. Introdução à administração. Tradução Gustavo Mesquita e Marina Petroff Garcia. São Paulo: Ática, 2007, 568 p. (África Universidade).

Hara, Celso Minoru. Logística, armazenagem, distribuição e trade marketing. Campinas-SP: 4ª Ed., ‘

Harvard Business Review. Medindo o desempenho empresarial. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Hernandez Perez Junior, José. Gestão estratégica de custos. 5ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

HILL, C. H. *Manufacturing strategy*. 2<sup>nd</sup> ed. Londres: Mac Millan, 1993.

<http://www.achando.info/significado/64603/backlog.html>.

Keelling, Ralph. Gestão de projetos: uma abordagem global. Tradução CID KNIPEL Moreira; revisão técnica Orlando Cultini Jr.. -São Paulo: Saraiva, 2002.

Lakatos, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 7ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

Laurindo, Fernando José Barbin. Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação. 1ª Ed. – 2. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2008.

Maranhão, Mauriti. **ISO 9000: manual de implementação**: versão ISO 2000 - 6. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

Ministério de Hacienda, Dirección de Presupuestos. Sistema de Control de Gestión y Presu uesto por Resultados-La Experiência Chilena. Gobierno de Chile, 2003.

Moreira, Daniel Augusto. Administração da produção e operações. 2ª Ed. Ver. E ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

Oliveira, Joaquim Luís. Gestão do Conhecimento. 1ª Ed. Centro Atlântico, Ltda. Lisboa, 2003.

Oliveira, Fátima Bayama de (Organizadora). Tecnologia da informação e da comunicação. – São Paulo: Pearson Prentice Hall: Fundação Getúlio Vargas, 2007.

---

Paladini, Edson Pacheco. Gestão da qualidade: teoria e prática. 2. Ed. – 11. Reimp – São Paulo: 2011.

Patrício, Rui Miguel Beja Sardo de Sousa. Manual Técnico de negociação internacional. Projeto consolidação das capacidades da administração pública. Portugal – INA, 2007.

Pinto, Eder Paschoal (Organizador). Gestão Empresarial: casos e conceitos de evolução organizacional. São Paulo: Saraiva, 2007.

Quadros, Claudia; Caetano Kati e Laranjeira, Álvaro. Jornalismo e convergência: ensino e práticas profissionais. Livros LabCom. Covilhã, 2011. acessado através do site: [www.livroslabcom.ubi.pt](http://www.livroslabcom.ubi.pt)

Ribeiro, Carlos Vitor Timo. Como fazer projetos de viabilidade econômica: manual de elaboração. 4ª Ed. – Cuiabá, MT: Carlini & Caniato: Defanti Editora, 2009.

Robbins, Stephen P, Judge, Timothy A., Sobral, Filipe. Comportamento organizacional. Tradução Rita de Cassia Gomes. – 14ª ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

Robles JR, Antonio. Gestão da qualidade e do meio ambiente: enfoque econômico, financeiro e patrimonial. São Paulo, Atlas, 2006.

Salim, César Simões. Construindo planos de negócios. 3ª Ed. rev. e atualizada. 5ª Reimpressão – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Silva, Eduardo Margara da; YUE Gin Kwan; ROTONDARO, Roberto Gilioli. Artigo. **Gestão da qualidade em serviços de TI: em busca de competitividade.** Prod. vol. 16 no. 2 São Paulo May/Aug. 2006. *Print version ISSN 0103-6513.* Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132006000200012](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200012). Acesso em 21.02 2023.

Sousa, Lindenberg Barros de. TCP/IP Básico & conectividade em Redes. 3ª Ed. rev atual e ampl. – São Paulo: Érica, 2006.

Souza, Davi & SILVA, Alessandro Aluísio da. Monografia. **A Gestão do Conhecimento com o Apoio de Ferramentas Tecnológicas.** Curso MBA Gestão Estratégica da Informação do Centro Universitário de Ciências Gerenciais Belo Horizonte, 2003. Disponível em: <http://www.cpapembrapa.br/teses/online/MON12>  
Acesso em 22.02. 2013.

Stalling, William. Redes e sistemas de comunicação de dados: teoria e aplicações corporativas. 5ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Stalling, William. Criptografia e segurança de redes. Tradução Daniel Vieira; revisão técnica Ákio Barbosa e Marcelo Succi. 4ª Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

Stoner, James A. F., Freeman, Edward. Administração. Tradução Alves Calado; revisão de conteúdo Agrícola de Souza Bethlem. – 5ª ed. – [Reimpr.]. – Rio de Janeiro: LTC, 2010.

Veiga, Pedro. Tecnologias e sistemas de informação, redes e segurança. Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto, 2004.

Xavier, Carlos Magno da Silva. Gerenciamento de projetos: como definir e controlar o escopo do projeto. 2ª Ed., atual, São Paulo: Saraiva, 2009.

Weill, Peter e Ross, Jeanne W. Governança de TI, Tecnologia da Informação. São Paulo: M Books do Brasil Editora Ltda, 2006.

Wright, Peter L., Mark J. Kroll, John Parnell: Administração estratégica: conceitos. Tradução Celso A. Rimoli, Lenira R. Esteves. - 1ª Ed. – 8ª reimp. – São Paulo: Atlas, 2007.

## Apêndices

### Apêndice 01

#### Questionário da Pesquisa de Campo Aplicado aos Gestores de TI e Empresas Usuárias

Estou desenvolvendo uma pesquisa cujo tema é “GESTÃO DE PROCESSOS NAS EMPRESAS DE TELECOM COM O USO DA TECNOLOGIA PARA ATIVAÇÃO E RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS NAS EMPRESAS SEDIADAS NA REGIÃO OESTE DO PARÁ”. Autor da pesquisa: Juarez Benedito da Silva. O objetivo é Identificar quanto a satisfação dos gestores de TI ou dos gestores dessas empresas usuárias das empresas de Telecom. A avaliação é pertinente no que diz respeito a qualidade de trabalho das empresas de Telecom na desenvoltura de cumprimento dos processos de ativação e recuperação prestados por essas empresas sediadas na região Oeste do Pará. Solicito a vossa participação para responder as questões que seguem. Seu preenchimento é de fundamental importância para a conclusão desse trabalho. Será garantida a privacidade das informações, sendo a responsabilidade assumida pelo pesquisador de acordo com a Constituição e diretrizes 196/90, por se tratar do ser humano.

#### ENTREVISTA

##### I- CARACTERÍSTICA DO PERFIL

###### Pergunta 1 - Sexo:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

###### Pergunta 2-Faixa etária:

- ☐ 25 a 34 anos
- ☐ 35 a 44 anos
- ☐ 45 a 65 anos
- ☐ Acima de 65 anos.

###### Pergunta 3- Qual sua escolaridade?

- ☐ Ensino Fundamental Incompleto
- ☐ Ensino Fundamental Completo
- ☐ Ensino Médio Incompleto
- ☐ Ensino Médio Completo
- ☐ Ensino Superior Incompleto
- ☐ Ensino Superior Completo

###### Pergunta 4- Renda mensal?

- ☐ De 1 a 3 salários mínimos
- ☐ De 4 a 6 salários mínimos
- ☐ Acima de 6 salários mínimos

**Pergunta 5- Quando questionados em relação aos processos da empresa de Telecom de ativação e recuperação e se eles conseguem suprir as necessidades dos clientes em tempo hábil. Qual deles**



**requer maiores cuidados gerencial em sua implantação, uma vez que sua empresa já passou por esses dois processos?**

---

---

---

**Pergunta 6- Na sua visão, qual o conhecimento que os gestores possuem acerca dos processos de ativação e recuperação com estratégia empresarial e tecnológica (pertinente às empresas de Telecom)?**

---

---

---

---

**Pergunta 7 – Na sua opinião, qual o conhecimento que os gestores possuem acerca dos processos de ativação e recuperação com estratégia empresarial e tecnológica (pertinente a sua empresa)?**

---

---

---

**Pergunta 8 – Na sua concepção, como os gestores avaliam o impacto das alterações de estratégia de ativação e recuperação das empresas? Qual parece ser de melhor utilidade para a prática do processo da gestão da qualidade (pertinente às empresas de Telecom)?**

---

---

---

**Pergunta 9 - Qual o papel do gestor para gerir o controle de qualidade da tecnologia no processo de ativação e recuperação (para o gestor da empresa usuária)?**

---

---

---

**Pergunta 10- Qual estratégia de qualidade os gestores de TI tem para definir os critérios a serem adotados para utilizar no dia-a-dia nas empresas que utilizam a Telecom (principalmente na visão do administrador de redes de computadores e/ou sistemas de Telecom, ou de TI)?**

---

---

---

**Pergunta 11 – A equipe de TI tem treinamento específico na área em que atua?**

- ( ) Sim  
( ) Não

**Pergunta 12 – Essas ferramentas representam algum risco para a saúde dos mesmos?**

- Sim – Qual: \_\_\_\_\_  
( ) Não

**Pergunta 13 – A equipe de TI usa EPI's e EPC's durante suas atividades?**

- ( ) Sim  
( ) Não

---

## Apêndice 02

### QUESTIONÁRIO DA PESQUISA APLICADO AOS GESTORES DAS EMPRESAS DE TELECOM

Estou desenvolvendo uma pesquisa cujo tema é “GESTÃO DE PROCESSOS NAS EMPRESAS DE TELECOM COM O USO DA TECNOLOGIA PARA ATIVAÇÃO E RECUPERAÇÃO DE SERVIÇOS NAS EMPRESAS SEDIADAS NA REGIÃO OESTE DO PARÁ”. Autor da pesquisa: Juarez Benedito da Silva. O objetivo é Identificar a gestão de processos nas empresas de Telecom com o uso da tecnologia para avaliação dos serviços de ativação e recuperação nas empresas sediadas na região Oeste do Pará. Solicito a vossa participação para responder as questões que seguem. Seu preenchimento é de fundamental importância para a conclusão desse trabalho. Será garantida a privacidade das informações, sendo a responsabilidade assumida pelo pesquisador de acordo com a Constituição e diretrizes 196/90, por se tratar do ser humano.

### QUESTIONÁRIO

#### I- CARACTERÍSTICA DO PERFIL

**Pergunta 1- Sexo:**

- ☐ Masculino  
☐ Feminino

**Pergunta 2-Faixa etária:**

- ☐ 25 a 34 anos  
☐ 35 a 44 anos  
☐ 45 a 65 anos  
☐ Acima de 65 anos.

**Pergunta 3- Qual sua escolaridade?**

- ☐ Ensino Fundamental Incompleto  
☐ Ensino Fundamental Completo  
☐ Ensino Médio Incompleto  
☐ Ensino Médio Completo  
☐ Ensino Superior Incompleto  
☐ Ensino Superior Completo

**Pergunta 4- Renda mensal?**

- ☐ De 1 a 3 salários mínimos  
☐ De 4 a 6 salários mínimos  
☐ Acima de 6 salários mínimos

**Pergunta 5- Quanto tempo você trabalha na empresa nessa função?**

- ☐ De 1 a 2 anos  
☐ De 3 a 4 anos  
☐ Mais de 5 anos.

**Pergunta 6. Qual a influência dos gestores quanto ao uso da tecnologia no crescimento dos processos de ativação e recuperação prestados pelas empresas Telecom em Santarém. Você como gestor percebe uma padronização no atendimento de todas as empresas pesquisadas que tem estes serviços.**

---

( ) Sim

( ) Não

Por quê? \_\_\_\_\_

**Pergunta 7- Como você avalia a importância do conhecimento da qualidade no atendimento prestado pelas empresas de Telecom nos processos de ativação e recuperação no Oeste do Pará?**

( ) Excelente

( ) Bom

( ) Regular

( ) Ruim

**Pergunta 8- Qual a estratégia empresarial ou tecnológica que os gestores têm disponíveis pela empresa para contribuir com a qualidade do atendimento nos processos de ativação e recuperação?**

( ) Sistema de reclamações e sugestões por telefone ou e-mail, caixa de sugestões, etc.

( ) Pesquisas de satisfação dos consumidores.

( ) Equipamentos avançados e atendentes bem treinados para lidar com situações adversas.

(...)Outros \_\_\_\_\_

**Pergunta 9 – Na sua visão, é importante que a equipe de suporte tenha treinamento de forma periódica e porquê?**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Pergunta 10 – Na sua percepção de gestor, a equipe que trata dos processos de ativação e recuperação tem total conhecimento das ferramentas correlatas a tais processos?**

( ) Sim

( ) Não